

Санкт-Петербургский государственный университет

КОБЗАРЬ Дарина Андреевна

Выпускная квалификационная работа

**ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИДЖЕМ КОМПАНИИ
НА РЫНКЕ ТРУДА**

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Основная образовательная программа бакалавриата

«Управление персоналом»

Научный руководитель:

Ассистент каф. ЭИР

АРТЕМОВА Диана Игоревна

Рецензент:

Кандидат экономических наук

ЛУКИЧЕВА Татьяна Алексеевна

Санкт-Петербург

2018

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА	6
1.1. Сущность понятия «имидж компании на рынке труда»	6
1.2. Этапы формирования и инструменты управления имиджем компании на рынке труда.....	15
1.3. Методология исследования имиджа компании на рынке труда	36
ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ИМИДЖА КОМПАНИИ ООО «БИЗНЕС-ПАРТНЕРЫ» НА РЫНКЕ ТРУДА	44
2.1. Характеристика деятельности компании ООО «Бизнес-Партнеры».....	44
2.2. Анализ внутреннего и внешнего имиджа компании как работодателя.....	52
2.3. Программа развития позитивного имиджа компании ООО «Бизнес-Партнеры» на рынке труда	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	87
Приложение А План глубинного интервью с директором по персоналу	92
Приложение Б. План опроса потенциальных сотрудников.....	93
Приложение В. План опроса сотрудников компании	94
Приложение Г. План опроса уволившихся сотрудников	96
Приложение Д. Результаты конкурентного анализа	97
Приложение Е. Сопоставление результатов опросов	100
Приложение Ж. Медиаплан	102
Приложение З. Календарный план.....	104
Приложение И. Бюджетный план	107

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночной экономики создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в производстве и бизнесе: знания, опыт, навыки работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности деловых организаций. Поэтому многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о количественных и качественных характеристиках работников организации. Управление человеческими ресурсами, как и организацией в целом, является необходимым элементом для результативности работы компании. Грамотный менеджмент организации стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала, высокого уровня вовлеченности и возможности саморазвития.

В условиях острой конкуренции и борьбы за персонал специалисты в области рекрутинга и HR-менеджмента вынуждены искать кардинально новые пути, подходы и техники для удержания квалифицированных кадров и привлечения новых талантов. В связи с этим особое внимание уделяется управлению имиджем компании на рынке труда, под которым понимается совокупность частных представлений и образов о компании как работодателе среди представителей целевой аудитории на рынке труда. С одной стороны, работа над имиджем работодателя предполагает повешение удовлетворенности и вовлеченности уже работающих сотрудников в компании, но с другой – это привлечение новых кадров, которые внесут вклад в развитие человеческого капитала компании. Однако организация не может управлять своим имиджем на рынке труда, если он еще не сформирован. В связи с этим в данной работе будут рассматриваться различные подходы к определению инструментов управления и формирования имиджа как работодателя, к которым относятся все те мероприятия, что проводит компания, и каналы коммуникации, что она использует, с целью улучшения, развития своего образа на рынке труда.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка поэтапного плана развития позитивного образа компании ООО «Бизнес-Партнеры» на рынке труда на основе изученных инструментов управления имиджем компании как работодателя. Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Изучить сущность понятия «имидж компании на рынке труда», сравнить с терминами «репутация» и «HR-бренд»;
- 2) Разработать схему поэтапного формирования и управления имиджем компании на рынке труда;

- 3) Определить методологию оценки внутреннего и внешнего имиджа компании как работодателя;
- 4) Составить характеристику деятельности компании ООО «Бизнес-Партнеры»;
- 5) Провести анализ внутреннего и внешнего имиджа компании на рынке труда;
- 6) Разработать программу развития имиджа компании, определяя инструменты его продвижения.

В качестве *объекта* исследования в работе выступает общество с ограниченной ответственностью «Бизнес-Партнеры». *Предметом* являются инструменты по формированию и управлению имиджем компании как работодателя на примере ООО «Бизнес-Партнеры».

Теоретико-методологическую базу исследования составили работы российских и зарубежных специалистов в области маркетинга, управления человеческими ресурсами, связей с общественностью, HR-брендинга. К ним относятся: Алексеева Л.А., С. Берроу, Р. Мосли, Кибанов А.Я., Армстронг М., Котлер, Ф., Кучеров Д. Г., Мансуров Р.Е., Минчингтон Б., Осовицкая Н. и другие.

Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные в результате применения социологических методов исследования. Среди которых: глубинное интервью с представителями руководства компании, анкетирование потенциальных, действующих и уволившихся сотрудников, конкурентный контент анализ.

Собственный вклад автора заключается в разработке плана поэтапного формированию позитивного имиджа компании на рынке труда, включая все его составляющие. Также, на основании полученных в ходе анализа данных, были определены проблемы имиджа компании ООО «Бизнес-Партнеры и методы их решения (обозначены цели, составлен профиль целевых аудиторий, разработана концепция ценностного предложения и выбраны инструменты для его продвижения и оценки эффективности).

Практическая значимость работы состоит в разработке комплекса мероприятий по формированию позитивного имиджа компании, которые могут быть реализованы на практике и обеспечат организации конкурентное преимущество. Особенно результативным будет их применение для развития образа компании из сферы малого бизнеса, каким является объект нашего исследования.

Реализация программы направлена на формирование положительного образа компании как работодателя и трансляцию ее ценностного предложения для внутренней и внешней общественности.

Структура работы отвечает цели и задачам ВКР и состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений. Первая глава посвящена теоретическим

аспектам формирования имиджа работодателя, этапам его формирования, инструментам и методологии проведения оценки внутреннего и внешнего имиджа на рынке труда. Во второй главе проводится исследование с целью анализа ситуации и определения основных проблем имиджа компании. После чего на практике применяется разработанная в теории схема формирования имиджа компании и предлагаются инструменты для решения обозначенных ранее проблем и оценки их эффективности.

ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИДЖЕМ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Обеспечение современного предприятия человеческими ресурсами считается одной из самых актуальных задач для современной компании. При этом конкуренция за высококвалифицированные кадры на рынке труда увеличивается. В этой связи все более значимым становится привлечение талантов за счет развитого позитивного имиджа компании на рынке труда. Работа по его формированию сложный и многоэтапный процесс, о чем пойдет речь в данной главе выпускной квалификационной работы. Однако, прежде всего, стоит определиться с базовой терминологией, на основании которой будет строиться практический раздел ВКР.

1.1. Сущность понятия «имидж компании на рынке труда»

Прежде чем дать определение понятия «имидж компании на рынке труда» рассмотрим историю понятия «имидж компании» и сравним понятия «бренд», «репутация» и «имидж» в области управления персоналом.

На сегодняшний день существует множество подходов к определению понятия «имидж». На основе исследованной литературы, автор выделил следующие термины (табл. 1):

Таблица 1 Основные определения понятия «имидж компании»

№	Автор	Определение
1	Р. Тарусин ¹	«Способ идентификации предприятия»
2	Ф. Котлер ²	«Совокупность впечатлений, идей и представлений человека об определенном объекте, в значительной степени определяющих установки потребителя и его действия по отношению к объекту»
3	М.Г. Маргарян, В.П. Наумов ³	«Целенаправленно формируемый образ, призваны оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-то для рекламы и популяризации»

¹ Горчакова Р.Р. Особенности формирования корпоративного имиджа // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2012. №2. – с. 185-192.

² Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер—СПб.: Питер, 1998 - с. 187.

³ Маргарян М.Г., Наумов В.П. Разработка имиджевой рекламы посредством полиграфической продукции // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». [Электронный ресурс].: <http://www.scienceforum.ru/2017/2509/29489> Дата обращения: 1.05.2018.

Продолжение таблицы

4	Г.Л. Багиев ⁴	«Образ товара, отражение, сходство, представление о чем-либо»
5	Г.А. Поляков, Г.А. Васильев ⁵	«Образ товара или фирмы, единство эмоционального восприятия и представлений»
6	А.Ю. Панасюк ⁶	«Мнение об организации у группы людей на базе сформированного у них образа этой компании, возникающего в результате либо прямого контакта с компанией, либо в результате информации, которая получена о ней от других людей»
7	Г.Л. Тульчинский ⁷	«Представления о профиле, виде деятельности компании, о том, что и как делает компания, о качестве ее услуг и товаров, их особенностях»
8	С. Рид ⁸	«Лицо компании, созданное в согласовании с целями ее деятельности и направленное на их достижение»

Источник: составлено автором

Таким образом, проведя исследование основных определений понятия «имидж», можно заключить, что имидж компании представляет собой некий образ, формируемый у потребителя о деятельности компании, ее услугах и товарах.

Высокая значимость имиджа для успеха компании стимулирует развернутые исследования данной темы. Более половины крупнейших компаний Великобритании еще в начале 1980-х годов вели исследования по тематике имиджа. Аналогичные исследования ведут более 160 европейских компаний. Анализ имиджа компаний в США ведет журнал Fortune, в Австралии – National Business Bulletin.

Имидж на рынке труда сформировался в результате применения принципов маркетинга в управлении персоналом.⁹ Однако в каждой из этих наук термин рассматривается по-разному. Чтобы определить основные сходства и различия понятия «имидж компании» в маркетинге и управлении человеческими ресурсами, обратимся к модели 4P¹⁰. Данный инструмент анализа представляет совокупность четырех характеристик: продукт (product), цена (price), продвижение (promotion) и место (place). Под последней подразумевается месторасположение товарной точки, каналы сбыта продукции.

Итак, в маркетинге 4P представлены следующим образом:

⁴ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учебник под общ. ред. Багиева Г.Л., М.: Экономика, 1999. – с. 421.

⁵ Васильев Г.А., В.А. Поляков, Основы рекламы: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям 080100 «Экономика»/- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.- с. 327.

⁶ Панасюк А.Ю. Имидж: определение центрального понятия имиджологии / А. Ю. Панасюк. [Электронный ресурс].: <http://pandia.ru/text/80/292/62284.php> Дата обращения: 1.05.2018.

⁷ Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность / Г.Л. Тульчинский. – 2001. – 421 с. [Электронный ресурс].: <http://b-ok.org/book/790602/2e4799> Дата обращения: 1.05.2018.

⁸ Рид С. Эффективно ли вы поддерживаете свой корпоративный имидж? / С. Рид // Маркетинг. - 2008. - № 6. - С. 86.

⁹ Lievens, F. organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework/ F. Lievens, G. Van Hoye, F. Anseel // British Journal of Management. - 2007. Vol.18. March Supplement. P. 48.

¹⁰ 11. T. Levitt, "Marketing Myopia," Harvard Business Review 28, July–August (1960): 24-47.

- *Product* – тот продукт, конечный результат деятельности фирмы, что предлагается рынку;
- *Price* – цена, которую конечный потребитель готов заплатить за товар;
- *Promotion* – продвижение (различные акции, рекламные компании и все PR действия фирмы, направленные на привлечение внимания потенциальных клиентов);
- *Place* – это каналы продвижения, логистическое управление, месторасположение товарной точки.

В сфере управления персоналом потребителем является, с одной стороны, работодатель, так как он платит некоторую цену за предоставляемые ему услуги со стороны работника, а с другой стороны, сам работник, так как он представляет продукт – свои уникальные навыки, компетенции, опыт выполнения необходимых работодателю работ.

Поэтому с точки зрения организации

- *Product* – набор функций, которые предлагает компания к выполнению потенциальным сотрудникам, либо требует от уже нанятого в штат персонала.
- *Price* – цена, которую готов заплатить работодатель за выполняемую работу. Это выражается не только в заработной плате и социальном пакете, но всех инвестициях, что вкладывает руководитель в человеческий капитал своих сотрудников;
- *Promotion* – это внутренние коммуникации, которые осуществляет компания со всеми своими сотрудниками, и внешние – с ее стейкхолдерами (конкурентами, поставщиками, клиентами, партнерами, посредниками и др.);
- *Place* – «эффективное распределение работников внутри организационной структуры, закрепленной за ними работы, решаемых ими задач, их ответственности»¹¹.

Однако с точки зрения маркетинга персонала важно рассмотреть модель 4P со стороны сотрудника. Тогда получаем:

- *Product* – индивидуальность, личные навыки, способности, опыт работы сотрудника, которые он «продает работодателю»;
- *Price* – за это он получает компенсацию в виде материальных, социальных и психологических благ в качестве вознаграждения за выполняемые обязанности.

¹¹ Макович Г.В., Маркетинговые инструменты в работе с персоналом организации, Журнал "Муниципальная экономика и управление", 2015

- *Promotion* – все виды коммуникации, которые сотрудник использует для привлечения интереса и внимания к своим индивидуальным и профессиональным особенностям;
- *Place* – место работы, применения своих компетенций.

Подводя итоги, можно сказать, что традиционные маркетинговые техники применимы для управления имиджем работодателя и усовершенствования методов воздействия на потенциальных и существующих сотрудников предприятия.¹² Исследование предлагаемых в научных источниках подходов позволяет рассмотреть имидж компании на рынке труда как составной элемент имиджа организации.¹³ Однако, по нашему мнению, стоит различать имидж компании в сферах маркетинга и управления персоналом. Основной критерий – разные цели и целевые аудитории. Под целевой аудиторией (ЦА) в маркетинге понимается – совокупность потенциальных или существующих потребителей, принимающих покупательские решения или групп, оказывающих на них влияние¹⁴. Соответственно, в рамках данной работы мы будем использовать понятие *целевой аудитории (ЦА)* как совокупность субъектов рынка труда, принимающих решения о работе в компании, и на которых направлены маркетинговые инструменты компании по управлению ее имиджем как работодателя. Таким образом, имидж компании направлен на потенциальных потребителей ее продукта, в то время как имидж компании на рынке труда представляет собой совокупность субъективных частных представлений и образов о компании как работодателе среди потенциальных, действующих и уволившихся сотрудников.

Для более точного понимания имиджа компании как работодателя необходимо сравнить определение «имидж», «репутация» и «бренд» компании на рынке труда.

Проведенный анализ литературных источников позволяет выделить ряд подходов к соотношению понятия «репутация» и «имидж» компании на рынке труда. Согласно первому подходу, термины «репутация» и «имидж» считаются синонимами. Сторонниками такого подхода считаются В.М. Шепель¹⁵, С. Красуля¹⁶, Н.В. Попова¹⁷, А.Ю. Панасюк¹⁸ и другие

12 Knox, S. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry/ S. Knox, C. Freeman // Journal of Marketing Management. - 2006. Vol.22. N 7/8. P.696.

13 Алексеева Л.А. Имидж организации работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка. Дисс. канд. экон. наук. – М., 2010. – с. 8.

14 Минин А. Целевая аудитория, целевой рынок, сегментация. //А. Минин. [Электронный ресурс].. URL: <http://marketing-course.ru/target-audience/> Дата обращения: 17.04.2018.

15 Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям. М.: Народное образование, 2002. - с 74

16 Красуля С. Особенности коммуникаций при формировании имиджа[Электронный ресурс] / С. Красуля. – 2005. – Режим доступа к статье: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/image_making.htm Дата обращения: 1.05.2018.

17 Попова Н.В. Маркетинг транспортных услуг: учеб.пособ. / Н. В. Попова. – Х.: ХНАДУ, 2002. – с. 64.

18 Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. – М: Аспект Пресс, 2001. – с. 92.

исследователи. Согласно второму подходу, понятия «репутация» и «имидж» не считаются синонимами. Эти понятия могут быть соотнесены следующим образом:

- имидж является составляющей репутации. Этой точки зрения придерживаются Г.С. Кузнецов и Ф. Комаров, которые соотносят репутацию с имиджем: «репутация в себя вмещает имидж – как крупная матрешка вмещает в себя более мелкую матрешку».¹⁹ По мнению исследователей, в структуре репутации можно выделить содержательную и имиджевую часть. Имиджевая часть отвечает на вопросы «как» (умение строить коммуникации, внешний облик и фирменный стиль) и «кто» (руководство, коллектив). Содержательная часть отвечает на вопросы «почему» (это делает) и «что» (говорит);

- репутация является составляющей имиджа. Ф. Джефкин является сторонником данного подхода, он пишет: «Имидж компании на рынке труда может быть сформирован из многих составляющих (репутация как работодателя, научные достижения, социальная ответственность и пр.).²⁰ Также данного подхода придерживались такие авторы, как Н. Миронова, Т. Бурцева²¹, В.Я. Захаров, А.О. Блинов²² и другие исследователи;

- репутация и имидж соотносятся между собой как содержание и форма. И.С. Важенина полагает, что имидж компании на рынке труда – это маска, а ее репутация – это то, что за маской скрывается.²³ По мнению М.П. Бочарова и А.Н. Чумикова, имидж – это заявленная позиция работодателя для продвижения потенциальным сотрудникам, а репутация – воспринятая сотрудниками позиция;²⁴

- репутация – это следствие имиджа. Данной позиции придерживаются такие ученые, как Н.В. Молоткова, М.А. Блюм²⁵, М.А. Шишкина, О.Г. Филатова²⁶, А.Д. Кривоносов²⁷ и другие исследователи. Согласно данному подходу репутация возникает как следствие имиджа

19 Кошмаров Ф. Ю., Кузнецов Г. С. Новые подходы к избирательным технологиям. СПб. 1999 — С. 4.

20 Джефкинс Ф., Ядин Д., ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ, Учебное пособие для вузов, Перевод с английского под редакцией Б.Л. Еремина, М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2003.

21 Бурцева Т. Исследование корпоративного имиджа / Т. Бурцева, Н. Миронова // Маркетинг. – 2008. – № 3. – С. 24–35.

22 Блинов А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35–44.

23 Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка / И.С. Важенина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 136–142

24 Символический интеракционизм Дж. Мида, Ч. Кули и Г. Блумера [Электронный ресурс] Режим доступа к статье: <https://ru.wikipedia.org/> Дата обращения: 1.04.2018.

25 Блюм М.А., Молоткова Н.В. Б71 PR-технологии в коммерческой деятельности: Учебное пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. с. 82.

26 Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью: учебник для вузов. – " Издательский дом" Питер", 2011.

27 Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2011. – с. 211.

и представляет «мнение потенциальных сотрудников о компании, сложившееся в результате ее имиджа»²⁸.

На наш взгляд, нельзя ставить знак равенства между понятиями «репутация» и «имидж». После изучения научных источников был выделен ряд отличий, который изложен ниже.

- имидж компании не всегда отражает реальные характеристики организации как работодателя, в то время как репутация отражает факты деятельности компании на рынке труда;
- репутация компании на рынке труда носит объективный характер, а имидж формируется в сознании потенциальных сотрудников, т.е. носит субъективный характер;
- прежде всего, под репутацией компании на рынке труда понимают оценку и мнение, которое складывается в результате реального взаимодействия с компанией, а имидж компании может быть сформирован без прямого контакта с помощью маркетинговых коммуникаций;
- имидж компании как работодателя понятие более гибкое, может изменяться по решению руководства предприятия с помощью маркетинговых коммуникаций, а репутацию труднее изменить;
- имидж формируется при создании компании, а репутация на протяжении всей ее жизнедеятельности, то есть для формирования репутации нужен более длительный период времени.

Кроме того, различие между изучаемыми нами понятиями можно проследить из этимологии: имидж (от лат. «*imago*») – это, в первую очередь, образ, а репутация (лат. *reputatio* «обдумывание, созерцание») – то есть мнение, оценка, которая складывается под воздействием длительного наблюдения за объектом.

Следовательно, между имиджем и репутацией нельзя ставить знак равенства. *Репутация компании на рынке труда* представляет собой обобщенное представление, оценку компании как о работодателе, складывающуюся, как правило, под влиянием ее прошлой деятельности на рынке труда. При этом *имидж компании на рынке труда* – совокупность субъективных частных представлений и образов о компании как работодателе среди представителей целевой аудитории на рынке труда²⁹. Именно это определение имиджа компании как работодателя мы будем использовать в данной работе.

28 Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью: учебник для вузов. – " Издательский дом"" Питер""", 2011.

29 Верлина, Ю. Факторы привлекательности имиджа компании-работодателя [Электронный ресурс] / Ю. Верлина, Р. Строганов // —URL: <http://www.hr-research.wciom.ru/index.php?id=733> Дата обращения: 06.03.2018

Размышляя о репутации и имидже, нельзя не упомянуть такой термин, как «бренд» компании как работодателя». Однако прежде чем перейти к рассмотрению понятия в сфере управления персоналом, рассмотрим особенности понятия в его широком смысле.

Итак, как отмечено в статье Лукичевой Т.А. и Хаустовой Т.В., «бренд имеет юридическую и экономическую/маркетинговую составляющие»³⁰. Кроме прочих элементов бренда («фирменное наименование, наименование места происхождения товара; коммерческое обозначение, индивидуализирующее предприятие»³¹) ему присущи «знак соответствия» и «товарный знак». И если первое понятие не является объектом интеллектуальной собственности, отраженном в ГК РФ, то товарный знак описывается отдельной статьей в российском законодательстве. Так, под товарным знаком понимается «обозначение, служащее для индивидуализации товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей»³², на которое «признается исключительное право, удостоверяемое свидетельством на товарный знак»³³. Соответственно, к бренду относятся элементы, которые защищаются юридически и являются интеллектуальной собственностью компании, например, логотип, девиз. Чего нельзя сказать о репутации и имидже, т.к. ранее мы определили, что оба понятия являются эмоционально и психологически окрашенным представлением о компании в глазах субъектов рынка без какого-либо материального выражения.

Далее обратимся к развитию термина в рамках управления персоналом. Само определение «бренд работодателя» или «HR-бренд» (employer branding) появилось в деловой лексике благодаря академическому исследованию Т. Амблера и С. Барроу. В середине 90-х годов они выпустили одноименную статью, в которой писали следующее: «бренд работодателя – это набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией-работодателем»³⁴. Позже появились другие трактовки. Например, Б. Минчингтон сформулировал следующее определение бренда компании на рынке труда – это образ компании как «отличного места работы» в сознании основных заинтересованных сторон на внешнем рынке, в сознании сотрудников.³⁵ Бренд компании как работодателя также можно

³⁰ Лукичева Т.А., Хаустова Т.В. Брендинг как стратегия продвижения российской продукции на внутреннем рынке: институциональный аспект // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2014. - №3. – С. 26-31.

³¹ Там же

³² Гражданский кодекс Российской Федерации: Глава 2 – часть 76 [Принят Гос. Думой 23 апреля 1994 года, с изменениями и дополнениями по состоянию на 10 апреля 2009 г.] // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 22. Ст. 1477.

³³ Там же

³⁴ Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Journal of Brand Management, 4/1996.

³⁵ Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011, с. 22.

определить, как набор психологических, профессиональных и экономических выгод, которые получает сотрудник при устройстве на работу в компанию.³⁶

Из определений понятия «бренд» следует, что бренд компании как работодателя базируется на ряде эмоциональных и функциональных преимуществ, которые принято делить на нематериальные и материальные выгоды, предоставляемые компанией. В результате того, что бренд компании на рынке труда обращен к большому ряду целевых аудиторий, для удобства работы с ним принято его разделять на внешний и внутренний бренд.

Целевой аудиторией внутреннего бренда работодателя считаются сотрудники организации, которые выступают главными проводниками ценностей организации для целевых внешних аудиторий. Важность поддержания позитивного образа среди работников компании, в первую очередь, обусловлена гарантией исполнения обещаний бренда работодателя, а, во вторую очередь, это формирует у сотрудников чувство эмоциональной привязанности к организации и способствует укреплению ее бренда на рынке труда. Следовательно, внутренний бренд компании как работодателя формирует и определяет её внешний бренд.³⁷

Внешний бренд компании на рынке труда выстраивается для потенциальных соискателей, он связан с товарным и корпоративным брендами компании. С помощью внешнего бренда компании на рынке труда поток соискателей формирует представление о философии, миссии и корпоративной культуре компании. Следовательно, организации удастся заполучить в штат работников, чьи ценности совпадают с ценностями компании.

Проведя анализ определений, можно прийти к выводу, что *бренд компании как работодателя* представляет собой набор уникальных преимуществ, который предлагает собственным потенциальным и существующим сотрудникам компания, он отличает компанию на рынке труда от конкурентов. При этом основными отличиями бренда работодателя и имиджа работодателя можно назвать следующие:

- имидж легко поддается управлению, влиянию и изменениям, а бренд трудно, т.к. функционирует в самоподдерживающемся режиме;
- имидж предназначен для стимулирования вступления во взаимодействие с компанией работодателем, а бренд ориентирован на формирование у потенциальных сотрудников твердой убежденности в преимуществах работодателя;
- создание имиджа требует незначительных временных затрат, а бренд формируется длительное время;

36 Осовицкая Н. А. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. СПб.: Питер, 2012, с. 7

37 Бруковская О., Осовицкая Н. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. СПб.: Питер, 2011, с. 16

- имидж создается при рождении компании, бренд – конечная цель работы компании, этапами которой считаются управление, создание имиджа и репутации;

- основой имиджа считается целенаправленно сформированная информация о компании работодателей, которая может не соответствовать характеристикам объекта. А бренд формируется на основе репутации лишь тогда, когда имидж компании-работодателя совпадает с ее репутацией и носит положительный характер.

Подводя итог анализа различных подходов в определении понятий «репутация», «имидж» и «бренд» компании в сфере управления персоналом, автор работы составил сводную таблицу данных терминов, представленную на следующей странице (табл. 2). Мы опирались на подход, описанный в работе Д.Г. Кучерова³⁸, в которой автор разграничивает изучаемые понятия в зависимости от уровня взаимодействия с обществом.

Таблица 2 Сравнение определений терминов «репутация», «имидж» и «бренд»

Уровень	Определение
Личность (персональный уровень)	Имидж компании на рынке труда - совокупность субъективных частных представлений и образов о компании как работодателе среди представителей целевой аудитории на рынке труда ³⁹
Организационный уровень	Бренд компании на рынке труда – это набор уникальных преимуществ, который предлагает собственным потенциальным и существующим сотрудникам компания, он отличает компанию на рынке труда от конкурентов ⁴⁰ .
Общественный уровень	Репутация компании на рынке труда - обобщенное представление, общественная оценка компании как о работодателе, складывающаяся, как правило, под влиянием ее прошлой деятельности на рынке труда ⁴¹

Источник: разработано автором на основе диссертации Д.Г. Кучерова⁴²

Другими словами, понятия «репутация», «имидж» и «бренд» компании как работодателя являются взаимозависимыми. Каждый из элементов строится на основании предыдущего, образуя некоторую матрешку конечного образа компании. Так, с развития имиджа компании на рынке труда начинается работа по созданию привлекательного образа для целевых аудиторий компании. HR-бренд и репутация – следующие ступени долгосрочной работы отдела управления персоналом. Чтобы сформировать бренд компании на рынке труда компания должна сперва улучшить общий имидж компании, а затем осуществлять поэтапное стратегическое планирование и контроль за развитием бренда работодателя. Причем эта работа должна быть частью стратегического менеджмента в компании и соответствовать целям компании. Сделанные нами выводы представим в виде схемы (рис.1):

³⁸Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации. Дисс. канд. экон. наук. – СПб., 2012. – с. 123.

³⁹ Верлина, Ю. Факторы привлекательности имиджа компании-работодателя [Электронный ресурс] / Ю. Верлина, Р. Строганов // — Режим доступа: <http://www.hr-research.wciom.ru/index.php?id=733> Дата обращения: 06.03.2018

⁴⁰ Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. N 3.

⁴¹ Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации. Дисс. канд. экон. наук. – СПб., 2012. – с. 123.

⁴² Тот же



Рисунок 1 Взаимосвязь элементов имидж, бренд и репутация.

Источник: составлено автором

Позволить себе выделить отдельные материальные и человеческие ресурсы на осуществление поэтапной длительной работы чаще всего может только достаточно крупная компания, поэтому в сфере малого бизнеса мы чаще всего встретим стихийно сформированный имидж компании, и очень редко сформированный устоявшийся бренд с его ценностным предложением для целевой аудитории. С другой стороны, когда организация достаточно известная, крупная и уже долгое время находится на рынке, работая над своим как коммерческим, так и HR-брендом, у нее постепенно складывается репутация, что выражается в целостном общественном представлении, основанном на известных фактах деятельности фирмы по отношению к ее целевым аудиториям.

Поэтому, если компания заинтересована в улучшении своего положения на рынке труда и в дальнейшем построении узнаваемого бренда, автор работы считает необходимым уделять внимание формированию и четкому формулированию ценностного предложения для внешней и внутренней целевых аудиторий. Это будет способствовать тому, что имидж компании на рынке труда в последующем перерастет в бренд компании и сформирует положительную репутацию работодателя среди существующих и потенциальных сотрудников.

1.2 Этапы формирования и инструменты управления имиджем компании на рынке труда

Когда руководство некоторой организации решает ставить целью формирование позитивного образа на рынке труда, перед исполнителем возникает задача определить план выполнения данной задачи. Как отмечалось ранее, даже в случае, если компания является представителем малого бизнеса и еще не имеет ни репутации, ни сформированного HR-бренда, а лишь некоторый образ, представление в глазах целевой аудитории, очень важно правильно определить этапы формирования имиджа, чтобы в дальнейшем полученный результат по мере роста компании преобразовался в бренд и репутацию. Кроме того, важно определить какие инструменты будут использоваться для достижения поставленных задач.

Прежде чем переходить к формулировке этапов работы с имиджем, разберемся подробнее с термином инструментов.

Как мы выяснили ранее, понятие имиджа в управление персоналом пришло из маркетинга, соответственно и другие, связанные с ним определения мы можем рассматривать, опираясь на опыт ученых в этой сфере. Одну из классификаций инструментов управления имиджем выделяют в своей статье Киселева и Моисеева⁴³. Представим данный подход в виде таблицы (табл. 3).

Таблица 3 Подход к классификации инструментов имиджа

<i>Инструмент</i>	<i>Определение</i>
Позиционирование	«Размещение объекта в подходящую информационную среду, которое представляет собой выбор в объекте свойств, интересующих клиента»
Манипулирование	«Перевод внимания на другой объект
Мифологизация	«Применение мифа для формирования имиджа»
Эмоционализация	«Перевод текста с языка здравого смысла на язык эмоций»
Формат	«Характеристика коммуникационной среды»
Вербализация	«Конкретизирование и сосредоточение информации в ходе проведения выступлений»

Источник: составлено автором на основе научных источников⁴⁴.

Другая классификация представлена в работе о формирование бренда региона Степанычевой Е. В.⁴⁵, где автор выделяет 4 вида инструментов: стратегические (инструменты, которые помогают определить и развить миссию, слоган, особенные характеристики и ценность бренда на долгое время вперед), символические инструменты (которые определяют внешний стиль, дизайн, транслируемый целевым аудиториям), рекламные инструменты (цель которых в распространении информации о ценностном предложении объекта) и PR-инструменты (также распространяющие информацию, но не целевым аудиториям, а потенциальным партнерам для привлечения к совместной деятельности).

В последнем подходе, что мы представим, автор статьи Мишина В.Д., разделяет инструменты по управлению имиджем компании как работодателя на основе классического деления целевых аудиторий на внешнюю и внутреннюю. Так, к внешним инструментам он относит: «укрепление стабильности компании, предложение конкурентоспособной заработной платы, рекламная и PR-активность, вклад компании в развитие общества,

⁴³ Киселева Ю. Н., Моисеева В. И. ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ //Сетевой научный журнал. – 2016. – С. 177.

⁴⁴ Там же

⁴⁵ Степанычева Е. В. Методические аспекты формирования имиджа и бренда региона //Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – Т. 10. – №. 9.

социальная ответственность»⁴⁶. Внутренние инструменты построения позитивного имиджа организации определяются как: «укрепление корпоративной культуры, предложение хороших условий труда в компании («белая» заработная плата, рабочие места, безопасность, расположение и удобство офиса, питание), реализация возможностей обучения и роста, построение справедливой системы вознаграждения, обеспечение доверия сотрудников руководству»⁴⁷ Автор считает, что в случае грамотного использования данных инструментов, компания будет привлекать лучшие кадры рынка труда, которые сами заинтересованы быть частью данной организации.

Таким образом, на основе изученной теории мы разработали собственное определение понятия «инструменты управления имиджем» – это комплекс мер и действий, направленных на работу по формированию и улучшению имиджа компании в глазах ее целевых аудиторий на рынке труда. Данное определение максимально обобщает рассмотренные нами классификации инструментов и не противоречит им. Соответственно, в практической части данной ВКР инструментами управления имиджа компании на рынке труда будем считать все те мероприятия и тактики по управлению имиджем компании, что рекомендует автор после анализа ситуации в организации.

Перейдем к рассмотрению научных подходов к определению этапов формирования и управления имиджем компании на рынке труда. В первом изученном нами подходе И.К. Захаренко и А.Ю. Иваненко⁴⁸ выделяют следующие этапы (рис. 1):

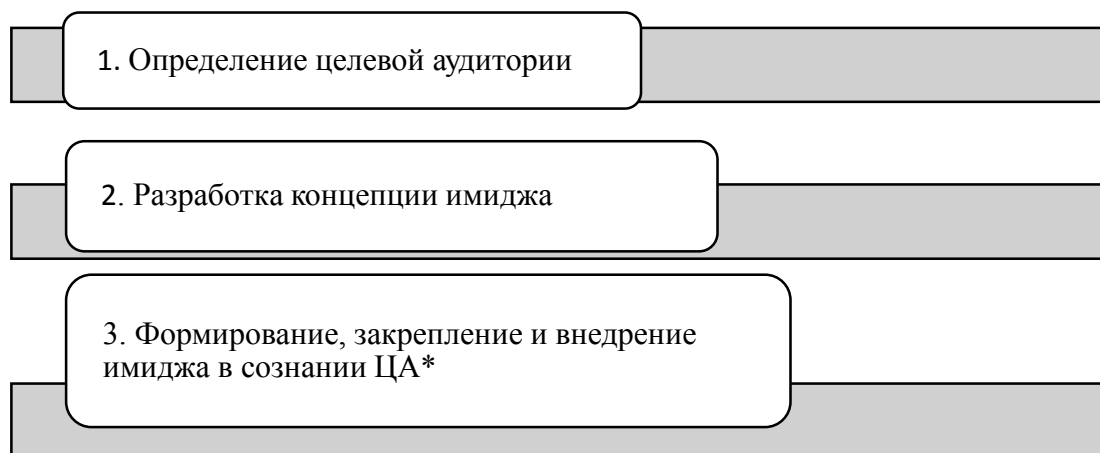


Рисунок 2 Этапы формирования имиджа компании на рынке труда по И.К. Захаренко и А.Ю. Иваненко

⁴⁶ Мишина В. Д. ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ HR-БРЕНДИНГА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2016. – №. 1-1. – С. 124-126.

⁴⁷ Там же.

⁴⁸ Иваненко А.Ю., Захаренко И.К. Формирование имиджа организации на рынке услуг // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». [Электронный ресурс] / URL.: <http://www.scienceforum.ru/2015/825/7083> Дата обращения: 1.05.2018.

Источник: составлено автором на основании научных работ⁴⁹

Рассмотрим данную схему подробнее:

- 1) «Определение целевой аудитории» подразумевает исследование ее возрастной структуры, рода занятий, географических и профессиональных признаков;
- 2) Концепция имиджа представляет собой главные мотивы, ценности и принципы, считающиеся характерными для компании-работодателя, а также значимыми для потенциальных сотрудников;
- 3) «Формирование, закрепление и внедрение имиджа в сознании потенциальных соискателей» подразумевает различные PR-стратегии для достижения узнаваемости имиджа по конкретным (выгодным для компании) характеристикам.

Другой подход отразила в своей работе Л.А. Алексеева, в котором формирование и управление имиджем компании на рынке труда представлен следующим образом⁵⁰ (рис.3):

⁴⁹ Там же

⁵⁰ Алексеева Л.А. Имидж организации работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка. Дисс. канд. экон. наук. – М., 2010. – с. 15.



Рисунок 3 Этапы формирования имиджа компании на рынке труда по

Л.А. Алексеевой

Источник: составлено автором на основании научных работ⁵¹

Особенностью данного подхода является деления системы формирования имиджа на четыре этапа, где первые три схожи с предыдущим подходом, но важным является последний этап – мониторинг сформированного имиджа. Здесь автор предлагает проводить мониторинг показателей результативности проведенной работы, а также на основе полученной информации определить пути оптимизации используемых инструментов.

⁵¹ Алексеева Л.А. Имидж организации работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка. Дисс. канд. экон. наук. – М., 2010. – с. 15.

Последний рассматриваемый нами подход был изучен в книге Н. Осовицкой⁵². В ней автор выделяет основные этапы формирования имиджа компании как работодателя следующим образом:

1. Установление целей, которые учитывают стратегию развития компании-работодателя. Выделение целевых аудиторий и определение ресурсов на реализацию целей.
2. Аудит имиджа компании на рынке труда. Изучение внутренних и внешних целевых аудиторий.
3. Формулирование ценностного предложения. Тестирование EVP для разных аудиторий. Создание креативной концепции.
4. Определение методов формирования имиджа компании-работодателя. Определение основных каналов. Стратегия по продвижению имиджа компании-работодателя для внутренних и внешних аудиторий.
5. Оценка эффективности имиджа компании на рынке труда.

Проведя исследование разных научных мнений касательно этапов формирования имиджа компаний на рынке труда, мы разработали авторскую методику формирования имиджа компании на рынке труда. Её основа – выделенный ранее подход Н. Осовицкой, т.к. он достаточно гибок и применим к компании любого масштаба и сферы деятельности. При этом, мы учли другие изученные подходы и добавили отдельные инструменты в нашу методику. Результат можно представить следующим образом (рис. 4):



Рисунок 4. Этапы формирования имиджа компании-работодателя

Источник: разработано автором на основе материалов Н. Осовицкой⁵³

⁵² Осовицкая Н. HR-брендинг управление талантами, онлайн- обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик – СПб.: Издательство «Питер» – 2014. – с. 10.

⁵³ Осовицкая Н. HR-брендинг управление талантами, онлайн- обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик – СПб.: Издательство «Питер» – 2014. – с. 10.

Как можно заметить, в данной методике каждый из этапов является важным и незаменимым звеном единого цикла. По нашему мнению, в процессе построения имиджа компании на рынке труда важно проводить оценку эффективности проведенных мероприятий и после этого снова возвращаться к вопросу определения целевой аудитории и цели. В некоторых ситуациях они останутся прежними, в других появится необходимость изменения критериев сегментации ЦА или задач по управлению имиджем. Например, с ростом компании и ее узнаваемости на рынке труда, может измениться потребность в сотрудниках (соответственно, и критериях сегментации целевой аудитории). Другой пример: когда цели компании изменяются под воздействием внешних факторов, а также предыдущего опыта по управлению имиджем. В случае, когда ранее не осуществлялось управление имиджем компании на рынке труда, работу по его формированию стоит начинать с проведения анализа ситуации (этап 2). Это поможет выявить основные проблемы по данному вопросу и определить цель развития имиджа. В первую очередь данный пример относится к предприятиям малого бизнеса, т.к. они реже всего уделяют должное внимание работе с образом компании как работодателя.

Далее мы рассмотрим подробнее каждый из этапов сформулированной модели, и на основе изученной литературы определим их основные элементы, методологию работы.

1.2.1. Определение цели и целевой аудитории

Б. Минчингтон отмечает, что «имидж компании служит для повышения привлекательности компании как работодателя»⁵⁴. По мнению исследователя, главными целями имиджа компании-работодателя можно считать:

- привлечение персонала;
- удержание персонала;
- вовлечение персонала.

В данном случае удержание персонала представляет собой сокращение текучести кадров, т.е. затрат на вовлечение и привлечение, а также предотвращение потерь инвестиций в персонал компании.

Вовлечение персонала включает в себя адаптацию работников, которая позволяет повысить эффективность их работы и мотивацию, сокращать издержки компании-работодателя. Также это способствует формированию лояльности и удовлетворенности персонала.

⁵⁴ Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011, с. 20.

Привлечение персонала представляет собой привлечение новых сотрудников, отвечающих требованиям и потребностям компании, а также сокращение затрат на подбор кадров и повышение потока релевантных кандидатов.

А. Мачиошек и Р. Катон выделяют внутренние и внешние цели формирования имиджа компании на рынке труда. Так, по мнению исследователей, внешней целью формирования имиджа компании на рынке труда считается привлечение новых квалифицированных сотрудников. А внутренней целью формирования имиджа компании-работодателя считается удержание персонала с помощью его вовлечения в деятельность организации.⁵⁵

В зависимости от стадии развития компании перед имиджем компании на рынке труда стоят различные цели.⁵⁶ Для молодых компаний либо представителей малого бизнеса основная задача – наиболее точно определить целевую аудиторию и ее характеристики. Это важно для того, чтобы в дальнейшем правильно сформулировать ценностное предложение и обеспечить его соответствие реальности. Когда компания становится более зрелой и руководство считает необходимым более целенаправленно развивать имидж компании на рынке труда, основной задачей считается создание и продвижение ценностного продвижения. Однако стоит учитывать, что за этим стоит множество факторов: формирование уникальных качеств компании, укрепление корпоративного духа, удержание и повышение вовлеченности персонала.

Как было сказано ранее, в некоторых случаях прежде чем определять цель необходимо провести анализ ситуации, выявить наиболее проблемные зоны имиджа компании. Кроме того, разрабатывая цель и задачи управления имиджем важно учитывать временные и финансовые возможности, а также формулировать конкретные измеримые задачи. Примеры показателей, свидетельствующих об эффективности инструментов формирования и управления брендом будут представлены в п. 1.2.5.

Таким образом, глобальной целью управления имиджем компании на рынке труда можно считать формирование доверительных отношений между работодателем и сотрудниками, что окажет воздействие на формирование привязанности, решит вопрос об удержании персонала и сформирует положительный имидж компании-работодателя для внешней целевой аудитории.

⁵⁵ Katoen R. J. Employer Branding and Talent-Relationship-Management Improving the Organizational Recruitment Approach // R. J. Katoen, A. – Издательство: Macioschek Umeå School of Business – 2007. –с. 66.

⁵⁶ Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р. Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. –С.73-75

Исследование научных работ О. Бруковской, Н. Осовицкой⁵⁷ и Б. Мичингтона⁵⁸ позволяют выделить две целевые аудитории в формировании имиджа компании на рынке труда: внутренняя и внешняя целевая аудитория. Внутренняя целевая аудитория в формировании имиджа компании на рынке труда включает сотрудников компании. Внешняя целевая аудитория в формировании имиджа компании на рынке труда включает: СМИ, инвесторов, органов власти, партнеров, бывших и потенциальных сотрудников.

Чтобы определить целевую аудиторию при формировании имиджа компании-работодателя, необходимо определить критерии их сегментации. Так, автор работы выделил следующие характеристики (рис 5):

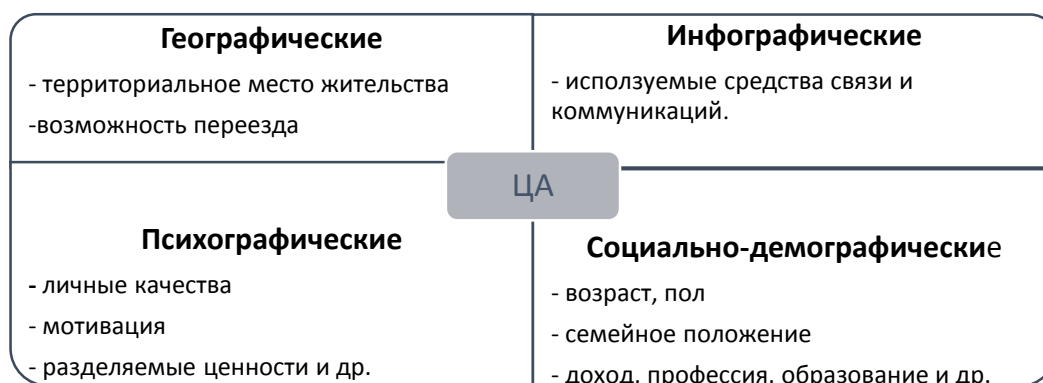


Рисунок 5 Критерии сегментации целевой аудитории

Источник: составлено автором

При выделении целевых аудиторий нужно помнить о важности сочетания отдельных характеристик, а также необходимости выстраивать некоторый приоритет (выделять наиболее важные из них) в случае каждой компании индивидуально. Например, некоторой компании интересны не все выпускники профильных вузов, а только те, которым близки стиль и корпоративные ценности, устоявшиеся в организации. При этом в другой компании, заинтересованной в тех же выпускниках, будет важнее их мобильность и позитивное отношение к командировкам и переездам в будущем.⁵⁹

1.2.2. Анализ внутреннего и внешнего имиджа

На данном этапе происходит исследование восприятия имиджа компании на рынке труда целевыми аудиториями. Минимальный набор инструментов, которые позволяют

⁵⁷ Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. – СПб.: Издательство «Питер» – 2011 – 272.

⁵⁸ Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011, с.280.

⁵⁹ Осовицкая Н. HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. – СПб: Питер, 2015. – с. 9.

провести оценочное исследование восприятия компании-работодателя на рынке труда целевой аудиторией (кандидатами и сотрудниками), строится на основе:⁶⁰

- количественного исследования (опрос целевых аудиторий);
- интервью с представителями руководства компании;
- фокус-группы с представителями основных департаментов.

Это, безусловно, потребует финансовых и временных затрат, но без проведения нужных исследований невозможно провести оценку текущего восприятия имиджа компании на рынке труда, а также нельзя сформулировать ценностное актуальное предложение сотруднику (EVP⁶¹), которое подробнее будет рассмотрено далее. Далее в п. 1.3. мы рассмотрим подробнее методы оценочного исследования на основе различной научной литературы.

1.2.3. Ценностное предложение

Многие современные исследователи (Р.Е. Мансуров⁶², Н. Осовицкая⁶³, Д.К. Цыгвинцева⁶⁴ и др.) считают, что ядром формирования имиджа компании на рынке труда считается ценностное предложение работодателя. Из этого можно сделать вывод, что для формирования положительного и сильного имиджа компании-работодателя, нужно составить четкое ценностное предложение компании на рынке труда с детальным описанием всех преимуществ, в согласовании с потребностями целевых аудиторий. Но на сегодняшний день не существует единого подхода к структуре и определению ценностного предложения компании-работодателя.

Р.Е. Мансуров определяет *«ценностное предложение компании на рынке труда (EVP)»* как набор уникальных предложений, которые компания предоставляет специалисту в обмен на его опыт, способности и навыки.⁶⁵ В результате этого, хорошо сформулированное EVP может сыграть ключевую роль при выборе работодателя потенциальным соискателем, а также удерживающим фактором для действующих сотрудников.

Е.К. Завьялова и Д.Г. Кучеров выделяют в собственных исследованиях 2 группы характеристик, которые составляют дополнительные ценности для сотрудника

⁶⁰ Осовицкая Н. HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. – СПб: Питер, 2015. – с. 10.

⁶¹ Employee Value Proposition можно перевести как ценностное предложение сотруднику. В российском HR-сообществе обычно используется аббревиатура EVP или термин «ценностное предложение работодателя».

⁶² Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: Издательство «БХВ-Петербург» – 2011 – с. 9.

⁶³ Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. – СПб.: Издательство «Питер» – 2011 – 272 с.

⁶⁴ Цыгвинцева Д.К. HR-бренд компании как объект социологического анализа Цыгвинцева Д.К. Журнал «Вестник Удмуртского университета» №3-1. – Издательство УГУ – 2014 – с. 48-50

⁶⁵ Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: Издательство «БХВ-Петербург» – 2011 – с. 23.

(потенциального сотрудника) и определяют его интерес к компании на рынке труда:⁶⁶
Оформим их в качестве таблицы (табл. 4)

Таблица 4 Ценностные характеристики компании.

<i>Нематериальные психологические ценности, связанные с</i>		
С рабочим местом и организацией труда: – график; – рабочее место; – условия работы;	Со статусом: – содержание работы; – перспективы профессионального и карьерного роста; – уровень ответственности;	С психологическим состоянием сотрудника: – внутренние коммуникации; – участие в принятии решений; – корпоративная культура; – стиль руководства; – характер межличностных отношений; – психологический климат.
<i>Материальные ценности</i>		
– Заработная плата – Премии – Социальный пакет (питание, фитнес, ДМС и др.).		

Источник: разработано автором на основе литературных источников⁶⁷

Кроме этого, Д.Г. Кучеров отмечает следующие характеристики имиджа компании на рынке труда:⁶⁸

- коммуникативные характеристики, как внешний аспект формирования имиджа компании на рынке труда, который включает набор визуальных и вербальных идентификаторов компании, выделяющих ее на рынке труда;
- содержательные характеристики, как внутренний аспект формирования имиджа компании на рынке труда, который отражает практику и политику управления человеческими ресурсами компании.

В 2016 году Brandon Hall Group было проведено исследование, согласно результатам которого, многие работодатели испытывают сложности с выбором ценностного предложения. Специалистами Brandon Hall Group в результате этого была разработана модель, включающая следующие элементы:⁶⁹

- результаты и соответствие;

⁶⁶ Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? [Электронный ресурс] / Д.Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. — 2009. — Вып. 3. — Режим доступа: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/421.pdf> Дата обращения: 01.05.2018.

⁶⁷ Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? [Электронный ресурс] / Д.Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. — 2009. — Вып. 3. — Режим доступа: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/421.pdf> Дата обращения: 01.05.2018.

⁶⁸ Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации. Дисс. канд. экон. наук. – СПб., 2012. – с. 123.

⁶⁹ Lagunas K Categories of Impact in Employer Branding [электронный ресурс], 2014. URL: <http://www.brandonhall.com/blogs/3-types-of-impact-in-employer-branding/> Дата обращения: 1.05.2018.

- инновации и сотрудничество;
- возможности развития.

При формулировании ценностного предложения можно также использовать контрольный список, который разработан специалистами консалтингового центра HeadHunter. Ценностное предложение должно:⁷⁰

- отличаться от предложений конкурентов (быть уникальным по визуализации, расшифровкам, формату, содержанию);
- быть четко сформулированным;
- быть согласованным с бизнес- и HR-стратегиями компании;
- учитывать потребности основных целевых аудиторий кандидатов и сотрудников;
- соответствовать реальной ситуации в компании.

Таким образом, *ценностное предложение (EVP)* представляет собой атрибуты компании-работодателя, которые отличают ее от конкурентов; набор основных преимуществ, которые компания предлагает сотруднику в обмен на его время, усилия и навыки. В определении ценностного предложения очень важно слово «отличающие», так как многим компаниям тяжело сформулировать собственные особенности, ведь на уровне ценностей (возможности развития, команда) и условий труда (отличный офис, хороший социальный пакет, конкурентная заработная плата) большинство компаний предлагают одно и то же. Такое ценностное предложение можно предлагать активно, но полагаться на то, что оно заинтересует лучших профессионалов, сложно. Другое дело, если ценностное предложение выделяет компанию на рынке труда из общей массы и является уникальным.

Для более глубокого понимания процесса формулирования ценностного предложения в дополнение к уже описанным подходам мы провели анализ исследований отечественных специалистов (Р. Е. Мансуров⁷¹, Н. Осовицкой⁷², специалистов консалтингового центра HeadHunter⁷³), а также зарубежных авторов (Richard Mosley⁷⁴, Bridget Miller⁷⁵, Жан-Ноэль

⁷⁰ Осовицкая Н. HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. – СПб: Питер, 2015. – с. 11.

⁷¹ Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – БХВ-Петербург, 2011. – с.59

⁷² Осовицкая Н. HR-брендинг управление талантами, онлайн- обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик – СПб.: Издательство «Питер» – 2014. – 240 с.

⁷³ Руководство по построению HR-бренду. Консалтинговое агентство HeadHunter. [Электронный ресурс] URL: https://vk.com/doc49673383_454317575 Дата обращения: 05.04.2018

⁷⁴ Barrow S., Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. – John Wiley & Sons, 2011. – с.123

⁷⁵ Miller B. What is an employee value proposition [Электронный ресурс]// Hiring&Recruiting. -2016.- №1 (18.01.2016). URL: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2016/01/18/what-is-an-employee-value-proposition/> Дата обращение: 09.03.2018

Капферер⁷⁶, Д. Траута⁷⁷). После чего автор определил шаблон ценностного предложения, являющийся минимальной базой для описания EVP компании. А именно определение уникального и одновременно соответствующего реальности и ожиданиям аудитории предложения по следующим характеристикам:

- Компания (сведения о компании, сфере бизнеса, размере, целях, миссии)
- Люди (информация о сотрудниках, коллективе, корпоративной культуре и психологическом климате)
- Карьерные возможности (возможности карьерного и профессионального роста)
- Работа (описание содержания работы, особенностей работы в компании с точки зрения решения рабочих вопросов, степени ответственности и др.)
- Условия труда (офис, график, рабочее место).
- Вознаграждение (система материального стимулирования и поощрения сотрудников).

В настоящее время нет идеальных и универсальных рекомендаций по формированию ценностного предложения для работодателей – необходимо, чтобы обещание имиджа компании-работодателя соответствовало потребностям и ожиданиям подходящих кандидатов. Преимущество четко сформулированного и эффективно транслированного EVP в том, что компания осуществляют более качественный подбор персонала на рынке труда, в котором поток нерелевантных резюме сокращается, а количество откликов от «требуемых» кандидатов повышается. В свою очередь, кандидаты получают максимум информации для того, чтобы принять правильное решение и выбрать работодателя на рынке труда.

1.2.4. Продвижение имиджа

Продвижение компании на рынке труда длительный процесс, который включает в себя разные направления работы. Прежде всего стоит различать работу с внешней и внутренней аудиторией. Исходя из этого, задачи по продвижения и соответственно, используемые инструменты будут отличаться. Так, для повышения узнаваемости компании среди потенциальных сотрудников стоит в первую очередь обратить внимание на использование коммуникационных каналов, в то время как для развития внутреннего имиджа фирме стоит применить инструменты продвижения, повышающие лояльность, вовлеченность сотрудников. Приведем примеры исследований по данному вопросу.

⁷⁶ Капферер Ж. Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда //М.: вершина. – 2007. – с. 248.

⁷⁷ Траут Д. Позиционирование. Битва за умы Д. Траут, Э. Райс СПб.: Издательство «Питер» – 2012 – 336с.

На профессиональном портале HRpuls в 2011г. были опубликованы результаты исследования, проведенного, консалтинговым агентством АНКОР⁷⁸, где отмечаются следующие тенденции:

- Среди инструментов внутреннего продвижения самыми распространенными у компаний банковского сектора являются предоставление привлекательного социального пакета (61% респондентов) и заработная плата сотрудников (39%). Кроме того, регулярные корпоративные мероприятия (33%) также считаются одним из наиболее эффективных инструментов повышения позитивного образа компании в глазах сотрудников.
- К инструментам внешнего продвижения в первую очередь относят сотрудничество с представителями средств массовой информации (44%) и участие в профессиональных форумах, конференциях и семинарах (34%), также 28% опрошенных компаний отметили эффективным реализацию программ
- В статье отмечено, что «одними из самых эффективных инструментов создания позитивного HR-бренда в мировой практике. являются раздел «Карьера» на корпоративном сайте (59%), вводный курс для новых сотрудников (43%) и социальные сети (41%)»⁷⁹. Откуда можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности компании не только на внутреннем, но и внешнем рынке, стоит уделить внимание таким инструментам продвижения как специальные разделы для соискателей на сайте компании, корректные программы адаптации сотрудников, а также работу с социальными сетями.
- Не стоит забывать о таком инструменте продвижения как работные сайты. В статье отмечается их роль как «наиболее востребованного коммуникационного каналом при построении позитивного имиджа в финансовом секторе в России»⁸⁰. Из чего можно сделать вывод, что в целом для любой компании вне зависимости от сферы деятельности важно также уделять внимание работе с данным инструментом.

Для правильного определения канала и формата донесения информации до целевой аудитории нужно еще на этапе оценки имиджа собрать данные о том, каким источникам доверяют кандидаты и сотрудники, как и где они ищут информацию и общаются. Для

78 HRpuls. АНКОР исследовал, как банки продвигают свои HR-бренды. [Электронный ресурс]. Дата публикации: 15.09.2011. URL: <https://blog.hrspace.ru/smm-v-recruting/> Дата обращения: 05.04.2018

79 HRpuls. АНКОР исследовал, как банки продвигают свои HR-бренды. [Электронный ресурс]. Дата публикации: 15.09.2011. URL: <https://blog.hrspace.ru/smm-v-recruting/> Дата обращения: 05.04.2018

80 HRpuls. АНКОР исследовал, как банки продвигают свои HR-бренды. [Электронный ресурс]. Дата публикации: 15.09.2011. URL: <https://blog.hrspace.ru/smm-v-recruting/> Дата обращения: 05.04.2018

успешного продвижения ценностного предложения важно не только передать собственное сообщение, но и получить ответ на него. Проще говоря, происходит не воздействие на целевую аудиторию, а взаимодействие с ней. Поэтому мы предлагаем на этапе оценки имиджа задать вопросы целевой аудитории, которые позволяют выявить наиболее предпочтительные каналы коммуникации.

На основе литературных источников автор составил таблицу наиболее распространенных инструментов продвижения имиджа компании на рынке труда. К ним относятся каналы коммуникации, а также специальные мероприятия, которые организация может проводить с целью развития имиджа у внешней и внутренней аудитории (табл. 6):

Таблица 5. Инструменты продвижения имиджа компании на рынке труда

<i>Наименование</i>	<i>Внутренняя аудитория</i>	<i>Внешняя аудитория</i>
Каналы коммуникации	- геймификация	- геймификация
	- сторителлинг;	- сайт компании;
	- корпоративный портал;	- Job сайты;
	- корпоративные социальные сети;	- работа со СМИ;
	- программы адаптации новых сотрудников;	- форумы, блоги, видеоканал;
	- лайвстриминг	- лайвстриминг;
	- информационные письма, дайджесты;	- информационные письма;
	- личные встречи с руководством;	
Каналы коммуникации	- программа адаптации	- рекомендательный рекрумент и реферальные программы;
		- печатные материалы (объявления, журналы, газеты, листовки, флайеры);
Специальные мероприятия	- мастер-классы, конференции сотрудников;	- благотворительные акции
	- награждения сотрудников, конкурсы;	- обучающие мероприятия, мастер-классы, семинары;
	- корпоративные праздники	- ярмарки вакансий
	- программы корпоративной социальной ответственности;	- участие в конкурсах за звание лучшего работодателя;

Источник: составлено автором

Рассмотрим подробнее представленные каналы коммуникации.

Для внутренней аудитории:

а) геймификация предполагает использование технологий игры в неигровых процессах.

С помощью использования этого инструмента, можно обучать работников, устраивать соревнования и решать рабочие задачи⁸¹.

⁸¹ Коновалова В. Возможности геймификации в управлении персоналом //Кадровик. – 2015. – №. 1. – С. 96-100.

б) сторителлинг⁸². Информация об успехе отдельных сотрудников компании и компании в целом повышает мотивацию работников компании и формирует положительный имидж компании на рынке труда.

в) корпоративный портал – информационный внутренний ресурс компании, который обеспечивает доступ к приложениям и корпоративным документам, а также совместную работу сотрудников компании⁸³. Корпоративный портал в идеале должен содержать 3 раздела: информационный, корпоративный и раздел коммуникаций. Корпоративный раздел содержит структуру компании, важные контакты, развитие и обучение. Раздел коммуникаций содержит личные объявления, идеи, блоги. Информационный раздел содержит новости компании, информацию о проектах компании, сотрудниках, опросы и объявления.

г) корпоративные социальные сети – информационный внутренний ресурс компании, который обеспечивает доступ к приложениям, корпоративным документам, а также совместную работу и общение сотрудников компании.

д) лайвстриминг представляет собой «онлайн трансляции». Использование этого инструмента в формировании имиджа компании на рынке труда доступно с помощью социальных сетей и мессенджеров (Viber, WhatsApp, Telegram). Возможности мессенджеров все больше рабочих групп используют вместо электронной почты. Телеграмм предоставляет пользователям возможность синхронизировать файлы и сообщения между десктоп и мобильной версией, создавать каналы и пр. Viber запустил публич-аккаунты для бизнеса, что позволяет организовывать двустороннее общение с подписчиками.

е) информационные письма, дайджесты можно также применять при публикации вакансий и в e-mail рассылках.

ж) программы адаптации новых сотрудников возможно использовать таким образом, чтобы уже нового сотрудника внутри компании обучать основным корпоративным ценностям компании;

Для внешней аудитории:

а) геймификация. С помощью геймификации, направленной на внешнюю целевую аудиторию можно привлекать новых сотрудников и проводить конкурсный отбор соискателей;

б) сайт компании знакомит целевые аудитории с достижениями, ценностями, историей и миссией компании. Именно сайт становится центральной точкой продвижения брендов в

82 Поповская М. А., Железнякова М. С. АНАЛИЗ ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ И РАЗВИТИЯ БРЕНДА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ СТОРИТЕЛЛИНГА //Ответственный редактор. – 2016. – С. 145.

83 Морковкин Дмитрий Евгеньевич Организационное проектирование системы управления знаниями // Образовательные ресурсы и технологии. 2013. №2 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-proektirovanie-sistemy-upravleniya-znaniyami> Дата обращения: 12.04.2018

любой сфере. сайты по поиску работы используются для публикации новых вакантных мест и опубликования ценностного предложения компании на рынке труда.

в) Job сайты используются для публикации новых вакантных мест и опубликования ценностного предложения компании на рынке труда.

г) работа со СМИ и социальными сетями. В современных условиях крайне важно заниматься продвижением имиджа компании для внутренней и внешней аудитории именно с помощью данного инструмента. Наш вывод основывается на растущей роли социальных сетей в процессе рекрутинга персонала. Это подтверждается многими статистическими исследованиями. Например, компания SocialTalent⁸⁴, публикующая ежегодный опрос Global Recruiting Survey⁸⁵ в 2017 году отметила, что социальные медиа становятся универсальным инструментом подбора персонала для рекрутеров, в том числе для поиска кандидатов с высокой квалификацией. Данные, полученные в результате исследования представлены на рис. 6:

Статистика популярности каналов поиска:

34% — социальные медиа;
 26% — платные площадки для размещения вакансий;
 13% — персональные карьерные сайты и прямые обращения кандидатов в компанию;
 10% — поиск рефералов, то есть кандидатов из социальных контактов других сотрудников;
 6% — другие варианты;
 5% — рекрутинговые агентства;
 4% — бесплатные площадки для размещения вакансий;
 1% — другие медиа (радио, газеты).

Рисунок 6 Статистика популярности каналов поиска

Источник: составлено автором на основе Global Recruiting Survey⁸⁶

Определяя более конкретно результативные каналы продвижения имиджа в социальных сетях, HR-специалисты выделяют: «LinkedIn, Facebook, а также отдельно подчеркивается значение социальной сети ВКонтакте, так как она является популярной среди молодых специалистов»⁸⁷. В большей степени женской социальной сетью считается Instagram. Региональной социальной сетью в РФ считаются Одноклассники, главной аудиторией считаются мужчины от 25 лет. Таким образом, в зависимости от характеристик целевой аудитории, компания может выбрать социальную сеть, которая наиболее подходит для

⁸⁴ Официальный сайт. URL: <https://www.socialtalent.com/about-us>. Дата обращения: 05.04.2018

⁸⁵ Global Recruiting Survey. Электронный ресурс // URL: <https://ru.scribd.com/document/361563717/2017-Global-Recruiting-Survey-SocialTalent> Дата обращения: 05.04.2018

⁸⁶ Global Recruiting Survey. Электронный ресурс URL: <https://ru.scribd.com/document/361563717/2017-Global-Recruiting-Survey-SocialTalent> Дата обращения: 05.04.2018

⁸⁷ Социальные медиа в рекрутинге: мировая статистика и как ее использовать. [Электронный ресурс]. Дата публикации: 23.01.2018. URL: <https://blog.hrspace.ru/smm-v-recruting/> Дата обращения: 05.04.2018

продвижения своего имиджа. Данный инструмент используется в форме размещения статей о компании, экспертных интервью и статей о сотрудниках компании и др.

д) форумы и блоги, видеоканалы. Ведение форумов, блогов и видеоканалов позволяет повысить скорость коммуникации и расширить охват целевой аудитории. Основным содержанием блогов считаются изображения, мультимедиа или записи, которые обновляются регулярно. В качестве инструмента формирования имиджа блог и видеоканал можно вести от лица руководителей и сотрудников, знакомить целевую аудиторию с компанией, ее ценностями и миссией. Публикации в тематических блогах позволят привлечь внимание пользователей к компании и проинформировать о проблеме, которая отражена в посте, исполняя прямую функцию PR;

е) лайвстриминг;

ж) информационная рассылка;

з) печатные материалы используются для информирования о новых вакантных местах, опубликования ценностного предложения компании на рынке труда, а также для рекламных кампаний компании на рынке труда.

и) рекомендательный рекрутмент предполагает привлечение сотрудников компании-работодателя к поиску персонала среди знакомых и друзей. Реферальные программы предполагают получение сотрудниками нематериального или материального вознаграждения за привлечение персонала на вакантные позиции.

Таким образом, современная стратегия формирования положительного имиджа компании на рынке труда обязана содержать не только традиционные инструменты для сферы работы с персоналом, но и современные методики продвижения. Следовательно, формирование положительного имиджа компании-работодателя обязано проходить с применением инструментов маркетинга, управления персоналом и связей с общественностью.

1.2.5. Оценка эффективности

Одним из этапов формирования положительного имиджа компании на рынке труда является оценка эффективности используемых для этого инструментов. Традиционные методы оценки эффективности не всегда могут применяться в области управления персоналом, так как часто результат не выражается в количественных показателях и не виден в форме материального выражения. Поэтому в данной работе мы разделим эффективность на два вида: *социальную и экономическую*. Под первой будем подразумевать достижение поставленных целей при одновременном соблюдении запланированных затрат. Например, увеличение среднего процента вовлеченности сотрудников при соблюдении бюджетного плана на реализацию необходимых для этого мер. Вторую (экономическую) эффективность мы определяем как соотношение экономического результата к затратам на реализацию

необходимых мероприятий. В этом определении важно раскрыть подробнее термин «экономический результат» в рамках темы развития имиджа. Здесь мы подразумеваем материальные выгоды, полученные компанией от достижения конкретных измеримых показателей. Например, компания определяет одну из целей развития имиджа как снижение текучести кадров с 50% до 20%. После использования инструментов управления имиджем можно посчитать, какую материальную выгоду получила компания по достижению данного показателя (отсутствие затрат по подбору новых сотрудников или «простоев» заказов и др.) Определив экономическую выгоду предприятия мы сможем соотнести ее с затратами предприятия на реализацию необходимых для этого мероприятий, и, таким образом, определить эффективность используемых инструментов.

Однако отметим, что не все цели развития имиджа могут быть подсчитаны с экономической точки зрения. Важно анализировать также и социальную составляющую (улучшение психологического климата, удовлетворенности, вовлеченности персонала). Кроме этого важным условием эффективности инструментов управления имиджем является соблюдение бюджетного и календарного планов, определяемых до начала реализации мероприятий.

Возвращаясь к вопросу постановки количественно измеримых задач, выделим следующие показатели оценки качества имиджа компании на рынке труда для *внутренней* аудитории:

- число кандидатов, которое пришло по рекомендации сотрудников компании;
- средний стаж работы в компании;
- «текучесть кадров в первый год работы;
- число уволившихся высококвалифицированных специалистов из компании;
- коэффициент увольнений по инициативе сотрудников;
- скорость реализации процессов в компании;
- изменение уровня мотивации и вовлеченности персонала
- показатели производительности.

Для исследования восприятия имиджа компании *внешней* аудитории выделяют следующие показатели:

- «количество откликов на одну вакансию;
- срок закрытия вакансии;

- затраты на привлечение одного нового работника»⁸⁸
- отсутствие претензий к компании со стороны государственных органов по надзору в сфере трудовых отношений;
- отсутствие исковых требований в судебные инстанции со стороны соответствующего профсоюза и отдельных сотрудников;
- изменение эмоциональной окраски и количества отзывов о компании на рынке труда;
- изменение конверсии в социальных сетях и на сайте;
- количество направленных резюме.

Как отмечает И. Алексеева, не стоит недооценивать такой метод оценки эффективности имиджа компании на рынке труда как опрос среди соискателей. По мнению исследователя, проведение опросов среди соискателей может сказать многое о том, эффективен тот или иной инструмент продвижения. Например, если многие подходящие соискатели стали обращаться в компанию-работодателя после посещения на сайте компании раздела «Работа», затраты на его создание и продвижение, оправдаются.⁸⁹

Проводя оценку эффективности используемых инструментов формирования имиджа компании на рынке труда, важно оценивать, какие в целом происходят качественные изменения в деятельности организации под влиянием управления ее имиджем. Многие консалтинговые компании проводят исследования на данную тему. Среди них ассоциация Greatplacetowork⁹⁰, которая является составителем ежегодного рейтинга «100 лучших работодателей по версии журнала Fortune»⁹¹. Кроме этого, компания занимается исследованиями в области управления персоналом, и одно из них было опубликовано в статье на портале HeadHunter⁹². В нем отмечается, что по результатам исследований Greatplacetowork, компании с сильным HR-брендом (в п.1.1 мы выяснили, что HR-бренд строится на основе позитивного имиджа) получают семь важных конкурентных преимуществ:

- 1) «более высокая производительность труда и рентабельность;
- 2) устойчивость во время экономических спадов;
- 3) больше откликов от квалифицированных кандидатов;

⁸⁸ Погодина Г. Методы оценки эффективности службы персонала. – 2012. [Электронный ресурс].: URL:<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9625> Дата обращения: 1.04.2018.

⁸⁹ Криницына З.В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга Вестник науки Сибири №4 (10) – 2013.

⁹⁰ Официальный сайт компании. [Электронный ресурс] URL: <http://www.greatplacetowork.com> Дата обращения: 24.03.2018

⁹¹ Официальный сайт компании. [Электронный ресурс] URL: <http://fortune.com/best-companies/> Дата обращения: 24.03.2018

⁹² Осовицкая Н. Что такое HR-бренд, и с чем его едят. [Электронный ресурс] URL: <https://spb.hh.ru/article/12121> Дата обращения: 23.01.2018

- 4) снижение текучести персонала;
- 5) сокращение негативного воздействия стресса на сотрудников;
- 6) повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов;
- 7) больше инициативы, творчества и инноваций со стороны сотрудников».⁹³

Исследования ведутся и отечественными специалистами. Так уже упомянутым ранее онлайн-изданием HeadHunter был проведен опрос⁹⁴ среди 493 представителей компаний с целью анализа влияния HR-бренда на подбор персонала. В результате было выявлено, что у компаний, занимающихся развитием HR-бренда:

- увеличивается количество откликов на вакансии (39%);
- сокращаются сроки закрытия вакансий (24%);
- растёт число качественных входящих резюме (18%).

В целом, формирование положительного имиджа компании как работодателя позволяет фирме успешно решать стратегические задачи за счет обеспечения следующих конкурентных преимуществ:

1. У компании работодателя с положительным имиджем на рынке труда появляется возможность привлекать с рынка лучшие трудовые ресурсы по своим потребительским качествам. У компаний на рынке труда, имеющих положительный имидж, всегда есть возможность осуществлять наем новых сотрудников на основе конкурсного отбора из большого числа кандидатов на трудоустройства. Данное конкурентное преимущество определяет теория рекрутинга в качестве одной из ключевых предпосылок постоянного улучшения качества человеческого капитала для любого современного предприятия.

2. На внутрифирменном рынке труда высокий положительный имидж часто снижает до минимума текучесть кадров в форме инициативных увольнений сотрудников. Сотрудники по очевидным причинам хотят сохранить собственные рабочие места. Общим конкурентным преимуществом, которое связано со снижением текучести кадров, для всех компаний считается возможность не допустить ухудшения качества собственного человеческого капитала.

3. Статус компании на рынке труда открывает ей возможности для сотрудничества с сервисными и посредническими структурами, в большей степени авторитетными на соответствующем отраслевом и региональном рынке труда. В данной ситуации работает принцип – имидж компании работодателя, прежде всего, определяется статусом ее постоянной

⁹³ Осовицкая Н. Что такое HR-бренд, и с чем его едят. [Электронный ресурс] URL: <https://spb.hh.ru/article/12121> Дата обращения: 23.01.2018

⁹⁴ Как работа над HR-брендом влияет на подбор персонала: HR-портал HeadHunter [Электронный ресурс] URL: <https://spb.hh.ru/article/13570> Дата обращения: 23.01.2018

клиентуры. Исследуемое преимущество обеспечивает компании-работодателю не только гарантию высокого качества услуг, но и возможность их получения на наиболее выгодных условиях.

4. Положительный высокий имидж компании-работодателя сокращает вероятность негативной реализации любых видов кадровых рисков – от недостаточной квалификации в результате нежелания работника пройти своевременно дополнительное обучение до прямой нелояльности и безответственности. Основным мотивом к добросовестному исполнению трудовых обязанностей в этом случае будет желание не потерять работу в престижной компании по решению руководства.

5. Социальная ориентация кадровой стратегии как основное условие сохранения высокого имиджа на рынке труда предполагает автоматически отсутствие нарушений условий трудовых коллективных договоров и, таким образом, трудового законодательства. Данное преимущество обеспечивает компании финансовый эффект, до минимума сокращая потери от штрафных санкций и забастовок.

1.3 Методология исследования имиджа компании на рынке труда

В предыдущем параграфе мы определили этапы формирования имиджа работодателя. Одним из них является оценка внешнего и внутреннего имиджа компании на рынке труда. В данном параграфе мы подробно изучим существующие методики проведения исследования, результатом чего должна являться систематизированная объективная и исчерпывающая информация об имидже компании-работодателя. Это необходимо для реализации следующих этапов, а именно: формирования ценностного предложения, его продвижения и оценки эффективности проведенных мероприятий.

При исследовании имиджа компании-работодателя для определения сформировавшихся в сознании соискателей отношения и образа к компании на рынке труда, как правило, используют количественные и качественные методы исследования. К качественным методам исследования относятся⁹⁵:

- глубинные интервью, т.е. «неформальная личная беседа, проводимая по заранее намеченному плану и использующая методики, побуждающие респондентов к продолжительным и обстоятельным рассуждениям по интересующему исследователя кругу вопросов»⁹⁶.

⁹⁵ Ядов В. А. Стратегии и методы качественного анализа данных // Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М), 1991. № 1. С. 14-31.

⁹⁶ Ключева Н. В. Качественные методы исследования: учебно-методическое пособие. Ярославль: ЯрГУ, 2016. 26 с.

- экспертное интервью – разновидность глубинного, однако здесь респондент является экспертом с большим опытом работы по исследуемым вопросам;
- фокус-группы, т.е. групповая дискуссия с представителями целевой аудитории;
- эксперимент – «опытное исследование воздействия отдельного фактора (или нескольких факторов) на интересующую исследователя переменную»⁹⁷
- биографические данные — «основной источник детальных и мотивированных описаний «истории» отдельной личности»⁹⁸;
- а также наблюдение и анализ документов.

В дополнение к этому, отметим: в статье об инструментах HR-брендинга, опубликованной в Head Hunter⁹⁹ автор пишет о наиболее результативных методах исследования HR-бренда (соответственно, и имиджа).

- Мониторинг СМИ, включающий сбор и анализ информации, комментариев и упоминаний в новостных и специализированных изданиях, в социальных сетях, блогах, antijob сайтах (где размещаются отзывы о компании как работодателя). Для поиска в сети интернет, рекомендуется пользоваться поисковыми сканирующими системами, так как они позволят получить оперативную информацию.
- Анкетирование и включенное наблюдение – позволяют получить информацию о сильных и слабых сторонах работы в компании, оценить вовлеченность персонала в работу, цели руководства и т.д. Также данные инструменты служат основой для формулирования или корректировки ценностного предложения работодателя.
- Конкурентный анализ (включающий мониторинг СМИ), необходим для выявления сильных и слабых сторон компании на основе сравнения компании с ее конкурентами. Это позволяет в дальнейшем сформулировать уникальное ценностное предложение.

Однако использование только качественных методов исследования внутреннего и внешнего имиджа компании на рынке труда не позволяет рассмотреть целостно объект, то есть определить и выявить взаимосвязь и значимость эмоциональных характеристик. В исследованиях имиджа работодателя качественные методы в большинстве случаев используются на первоначальной стадии. Главная цель этих методов состоит в формировании описательной шкалы или базы для дальнейшей количественной оценки, построение гипотез

⁹⁷ Девятко И. Ф. Методы социологического исследования. — Екатеринбург: Изд-во Урал, ун- та, 1998. — 208 с.

⁹⁸ Девятко И. Ф. Методы социологического исследования. — Екатеринбург: Изд-во Урал, ун- та, 1998. — 208 с.

⁹⁹ Бесплатные инструменты для укрепления HR-бренда [электронный ресурс], 2015 URL:<https://spb.hh.ru/article/17157> (дата обращения 12.11.2016)

для будущей проверки. Такие методы нужны тогда, когда у исследователей нет изначальных данных об объекте или нет никаких гипотез. Именно поэтому использование количественных методов исследования позволяет провести наиболее глубокое исследование и получить объективные результаты.

В исследовании имиджа компании на рынке труда к количественным методам в первую очередь относится проведение опросов среди целевых групп, которые позволяют получить¹⁰⁰:

- карты позиционирования исследуемого объекта;
- динамику показателей имиджа;
- превалирующие характеристики в ассоциативном восприятии объекта.

Исследования имиджа компаний на рынке труда также проводятся российскими компаниями. Наиболее авторитетным и крупнейшим считается рейтинг компании HeadHunter «Рейтинг работодателей». В согласовании с их методологией, рейтинг оценивает каждую компанию с позиции трех целевых аудиторий.¹⁰¹

1) внутренняя оценка, которая предполагает мнения сотрудников компании. Исследование осуществляет консалтинговая компания «ЭКОПСИ Консалтинг», исследующая уровень вовлеченности работников компаний-участников по 3-м параметрам: поддержка инициативы, лояльность и вовлеченность;

2) оценка эффективности деятельности HR-департамента, т.е. мнение профессионалов в сфере HR. Специалисты заполняют профессиональную анкету, которая разработана HeadHunter с учетом рекомендаций консультантов PricewaterhouseCoopers Russia B.V., оценивая уровень развитости и эффективность HR-функции;

3) внешняя оценка, то есть мнения соискателей, которые находятся в поиске работы. Соискатели выбирают компании, в которых бы они хотели работать и оценивают их.

При этом по мнению Н. Осовицкой (автора многих книг по HR-брендингу, написанных на основе опыта проведения премии HeadHunter), минимальный комплекс исследований должен включать в себя глубинное интервью с представителями топ-менеджмента компании, опрос сотрудников и соискателей. Максимальный – «практически безграничен и допускает применение любых маркетинговых инструментов»¹⁰².

Для проведения оценки внутреннего и внешнего имиджа компании на рынке труда в рамках данной выпускной квалификационной работы, автор считает наиболее продуктивным

¹⁰⁰ Маслова О. М. Количественная и качественная социология: методология и методы (по материалам «Круглого стола») // Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М), 1995. № 5-6. С. 5-15.

¹⁰¹ Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. — Режим доступа: <http://rating.hh.ru/methodology/> Дата обращения: 1.05.2018.

¹⁰² Осовицкая Н. HR-брендинг управление талантами, онлайн- обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик – СПб.: Издательство «Питер» – 2014. – с. 10.

комплексный подход, включающий как количественные, так и качественные методы исследования. А именно:

- Глубинное интервью с представителями руководства компании;
- Количественное исследование целевых аудиторий имиджа (опрос) и сопоставление полученных ответов по различным ЦА (потенциальные, действующие и уволившиеся сотрудники);
- Мониторинг СМИ и конкурентный анализ;

Глубинное интервью должно включать в себя сбор информации о внутренней и внешней среде компании, связанной с кадровой и корпоративной политикой компании. Автор работы разработал план интервью, в котором отображены все описываемые ниже темы (Приложение А). В процессе исследования важно получить как можно более детальные ответы, поэтому считаем важным включить вопросы, предоставляющие информацию по следующим направлениям (рис.7):

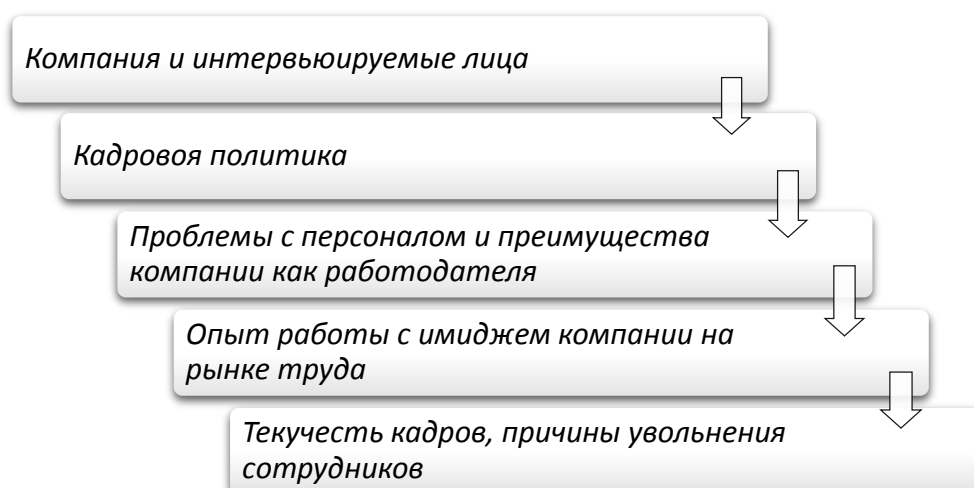


Рисунок 7 План глубинного интервью с представителями руководства компании

Источник: составлено автором

Рассмотрим их подробнее:

- Общая информация о компании (продукт, история, миссия и ценности, клиенты, партнеры, поставщики, организационная структура, цели компании, персонал, условия труда и др.)
- Информация об интервьюируемых лицах (положение в орг. структуре, роль в компании, стаж, функционал,
- Информация о кадровой политике, политике подбора персонала и других HR-практиках, а также функционале HR-менеджеров в компании;
- Информация об опыте работы с имиджем компании на рынке труда (или ее отсутствии);

- Информация о проблемах с персоналом в компании на данный момент, а также основных преимуществ компании как работодателя;
- Информация о текучести кадров, причинах увольнения сотрудников;

Для количественного интервью важно определить основные гипотезы и на их основе составлять план опроса. Отметим, что в рамках количественного исследования можно включать односложные вопросы, либо вопросы с возможностью комментария. Основная черта опроса как метода исследования – единая структура для всех респондентов и массовость исследования. Поэтому для практической части данной работы мы составили комплексный план опроса (Приложения Б, В, Г), включающих различные типы вопросов (открытые, односложные – да/нет, закрытые, с выбором ответа и др.)

Основная задача исследования – сопоставление результатов опросов различных целевых аудиторий (потенциальных, действующих и уволившихся сотрудников). Предлагается изучить ключевые для внешней целевой аудитории характеристики компании-работодателя и проверить (на основе опроса действующих сотрудников), насколько данные требования выполняются объектом исследования. Для этого мы изучили различные методики определения этих характеристик.

Например, крупное рекрутинговое агентство – Nigel wright recruitment¹⁰³ выделило пять измерений, по которым кандидат определяет уровень привлекательности компании как работодателя:

- ценность реализации, т.е. оценка возможности в полной мере реализовать полученные навыки и знания, а также обучать других;
- ценность развития, т.е. уровень привлекательности работодателя с текущим значением вклада в развитие профессиональных навыков, рост привлекательности кандидата на рынке труда;
- экономическая ценность, т.е. уровень привлекательности заработной платы и иных материальных ценностей, которые предлагает компания на рынке труда;
- социальная ценность, т.е. уровень привлекательности рабочей атмосферы в компании-работодателе;
- функциональная ценность, т.е. в какой степени компания предлагает интересное содержание работы, готова ли компания использовать идеи кандидата, его креативность и пр.

103 Employer branding survey [Электронный ресурс] // Nigel wright recruitment. — Режим доступа: <http://www.nigelwright.com/media/1531/employer-branding-report.pdf> Дата обращения: 1.05.2018.

Эти параметры предлагается оценивать по дифференциальной семантической шкале. Но нужно отметить, что не все из перечисленных факторов имеют для кандидата одинаковую значимость. Важно учитывать особенности культуры, менталитета и тенденций рынка труда в определенном регионе. Так, консалтинговая компания Randstad¹⁰⁴ ежегодно проводит исследования в области HR-бренда по всему миру. Среди изучаемых стран есть и Россия. Так же, как и автор данной работы компания Randstad в своем исследовании сравнивает результаты опроса соискателей (чего ожидают сотрудники) и результаты опроса работодателей (что предлагают)¹⁰⁵. Кроме того, компания исследует основные тенденции изменения ключевых факторов выбора работодателя. Например, по результатам исследования в 2016 г. основными критериями работы считались социальный пакет и заработная плата. Но в динамике с 2014 г. эти факторы постепенно теряют позиции в пользу устойчивой системы ценностей/репутации и возможностей карьерного роста (рис. 8).

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ВЫБОРА РАБОТОДАТЕЛЯ				
Топ-10	2016	динамика	2015	2014
Зарплата и социальный пакет	68%	▼	72%	74%
Финансовая успешность и стабильность	56%	▲	53%	49%
Гарантии долгосрочной занятости	48%	▲	44%	44%
Возможности карьерного роста	43%	▲	37%	37%
Интересная работа	42%	▼	47%	45%
Приятная рабочая атмосфера	35%	▼	36%	36%
Баланс между работой и личной жизнью	33%	▼	34%	35%
Гибкий график работы	30%	▼	31%	32%
Удобное расположение	29%	▼	32%	34%
Хорошая репутация/устойчивая система ценностей	21%	▲	20%	19%

Рисунок 8. Ключевые факторы выбора работодателя

Источник: ежегодное исследование Randstad Award¹⁰⁶

Следовательно, в настоящее время наибольшее значение при выборе работодателя имеют успешность и стабильность компании, заработная плата и гарантии долгосрочной занятости. Повышается важность репутации компании на рынке труда и возможности карьерного роста.

Таким образом, изучив различные подходы оценки внутреннего и внешнего имиджа компании, мы составили собственный метод проведения опросов среди целевых аудиторий. Данные материалы представлены в приложениях Б,В,Г. Основной частью является измерение характеристик потенциальной и действующей компании-работодателя. На основе изученной литературы мы выделили 14 наиболее значимых характеристик, которые в совокупности дают

¹⁰⁴ Официальный сайт исследований <https://award.ancor.ru/> Дата обращения: 06.04.2018

¹⁰⁵ Результаты исследования по России Randstad Awards 2017 <https://www.randstad.com/randstad-worldwide/?country-id=275> Дата обращения: 06.04.2018

¹⁰⁶ Результаты исследования по России Randstad Awards 2016 <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-brand-research/> Дата обращения: 06.04.2018.

исчерпывающую картину работодателя. После проведения опроса высчитывается средняя оценка по формуле¹⁰⁷:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

где x – оценка каждого респондента по характеристике;

n – количество респондентов;

\sum – сумма всех оценок респондентов.

Наиболее удобным, по мнению автора, методом исследования образа компании-работодателя среди уволившихся, действующих и потенциальных сотрудников является опросник Кибанова А.Я. «Исследование образа компании-работодателя»¹⁰⁸. Его основная особенность в том, что респонденту предлагается не набор характеристик, по которым нужно поставить оценку, а два альтернативных друг другу варианта (например, «увлекательная работа» и «скука») и предлагается поставить балл в каждом разделе. В свою очередь балльная система такова: от 1 до 5, где 1 – абсолютно соответствует позитивной характеристике, 5 – абсолютно соответствует негативной характеристике и 3 – обе характеристики присутствуют в равной степени. Далее высчитывается средний коэффициент по приведенной выше формуле. В данной работе автор при измерении образа компании-руководителя использовал именно эту методику, однако, сокращая ее, избавляясь от близких значений и делая максимально прозрачной и понятной для респондентов (Приложение В).

Подведем итоги первой главы данной работы. Понятие «имиджа компании» зародилось относительно давно и первоначально относилось к сфере маркетинга. Однако далее было применено в области управления человеческими ресурсами и определено как «совокупность субъективных частных представлений и образов о компании как работодателе среди представителей целевой аудитории на рынке труда». На сегодняшний день мнения специалистов неоднозначны в вопросе сопоставления понятий «имидж компании на рынке труда», «репутация» и «HR-бренд». Одна группа исследователей считает их синонимами, в то время как другая выделяет исключительные особенности и характеристики каждого из терминов. В данной работе мы выделили подход Д.Г. Кучерова, который отмечает взаимосвязь трех определений. Так мы сделали вывод о важности развития позитивного

¹⁰⁷ Кокунин В. А. Статистическая обработка данных при малом числе опытов // Укр. биохим. журн. – 1975. – Т. 47. – №. 6. – С. 776-790.

¹⁰⁸ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 276 с.

имиджа компании на рынке труда, чтобы в дальнейшем сформировать устойчивый HR-бренд и репутацию.

В науке существует большое количество подходов к определению этапов формирования и управления имиджем компании как работодателя. На основе их изучения была составлена авторская схема, включающая: постановку цели развития имиджа, определение целевой аудитории, формулирование ценностного предложения, выбор инструментов продвижения и оценка эффективности. При этом, если компания является представителем малого бизнеса, имеет небольшой опыт на рынке и не может сразу определить основную цель и задачи развития имиджа, правильнее начать со второго этапа и провести анализ текущей ситуации. Это поможет сформулировать основные проблемы, а также выделить те ключевые характеристики, что стоит использовать в формулировании ценностного предложения.

Методология исследования внутреннего и внешнего имиджа может отличаться в каждом отдельном случае, поэтому должна определяться исходя из потребностей и возможностей компании индивидуально. К самым базовым методам относятся количественные методы опросов целевых аудиторий (потенциальных, действующих и уволившихся сотрудников), а также качественные (глубинное интервью, конкурентный анализ). Совокупность данных методов позволяет собрать объективную информацию и сделать выводы для дальнейшей работы по формированию позитивного образа организации на рынке труда.

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ИМИДЖА КОМПАНИИ ООО «БИЗНЕС-ПАРТНЕРЫ» НА РЫНКЕ ТРУДА

2.1. Характеристика деятельности компании ООО «Бизнес-Партнеры»

ООО «Бизнес-Партнеры» было основано в 2015 году молодым российским бизнесменом – Олегом Торбосовым. Это название является юридическим наименованием компании, фактически ООО «Бизнес-Партнеры» известно на рынке под двумя коммерческими брендами. Первый из них это HRscanner – онлайн система оценки персонала, которая оптимизирует основные HR процессы во время подбора персонала и оценки вовлеченности.. Программа HRscanner продается клиентам малого и среднего бизнеса вместе с обучением по его использованию, а также поддержкой HR-менеджеров. Второй бренд – HRpartners, представляет собой кадровое агентство, которое выполняет функции точечного подбора персонала на открытые должности в компании клиентов. В процессе выполнения работы рекрутеры используют систему HRscanner, о которой было сказано ранее. В качестве отдельной услуги либо в комплекте закрытия вакансии «под ключ» предлагается также написание «магнитной вакансии», скрининг резюме и пр. Оба бренда находятся под руководством одной группы лиц, кроме того обучение по системе оценки HRscanner и услуги кадрового агентства HRpartners осуществляют одни и те же HR-менеджеры. Однако между ними есть разница: в первом случае компания HRscanner продает корпоративным клиентам решение по оптимизации HR процессов и далее клиент использует ее самостоятельно для закрытия всех настоящих и будущих вакансий; во втором – менеджеры HRpartners лично ведут открытые вакансии клиентов и выполняют поставленную задачу от начала и до конца, избавляя клиентов (чаще всего руководителей небольших компаний) от необходимости искать подходящего кандидата на должность. .

Чтобы перейти к более детальному описанию внутренней среды и основных характеристик компании, необходимо разобраться в ее истории. ООО «Бизнес-Партнеры» – это молодая организация, официально существующая на рынке услуг с 2015 г. До его появления руководитель компании являлся генеральным директором и учредителем ООО «Финансовые-Партнеры» – группы консалтинговых компаний, которые осуществляют консультации и помощь физическим лицам и предпринимателям в процессе получения любого вида кредита. И в 2015 происходил бурный рост компании в связи с чем возникла потребность в большом количестве специалистов. Так появилась система HRscanner – изначально созданная в качестве инструмента подбора для ООО «Финансовые-Партнеры». Главная цель новой системы оценки персонала определялась как «выявление наиболее

продуктивных сотрудников, определение тех личностных качеств, с помощью которых они достигают результатов». Для этого была организована работа в форме коллаборации:

- Олега Торбосова как руководителя (с четким пониманием задач и потребностей компании);
- HR-менеджера и IT специалистов, которые корректировали программу на основании знаний HR процессов, с одной стороны, и возможностей программного обеспечения, с другой;
- а также профессоров психологии, которые адаптировали известный тест ОСА Оксфордских ученых под современные реалии;

После разработки, внедрения и последующего использования системы HRscanner, результаты деятельности компании стал заметно улучшаться: в основном увеличилась прибыль компании за счет эффективной работы сотрудников, уменьшения текучести кадров и отсутствия необходимости тратить временные и денежные ресурсы на поиск новых сотрудников.

Первыми клиентами стали партнеры руководителя которым была предоставлена возможность использования программы, и уже на основе их позитивного опыта было принято решение о создании отдельной организации, которая будет заниматься продажей и сопровождением продукта HRscanner новым корпоративным клиентам, а также, используя систему, закрывать вакансии под ключ. Что означает: на момент разработки системы цель заключалась не в последующей коммерческой реализации продукта, а в оптимизации внутренних процессов с персоналом компании, но впоследствии разработанная программа стала основой самостоятельного предприятия.

Как было сказано ранее, основные клиенты ООО «Бизнес-Партнеры» - малый и средний бизнес. На сайте отражены наиболее известные клиенты компании и в среднем это фирмы Санкт Петербурга, в определенный момент решившие развивать используемые ими инструменты подбора персонала. Эти компании относятся к самым разным сферам деятельности: от школы английского «Befreeschool» до холдинга бизнес-школ «Martial». Также на основе проведенного интервью с исполнительным директором компании, автор работы узнал, что на данный момент портфель компаний-клиентов системы HRscanner составляет около 100 реализованных проектов. В среднем по рынку это средний показатель. Однако компания активно развивается и каждый месяц в среднем прибавляется около 20-30 новых клиентов, которые в последствии становятся клиентами HRpartners в сложных рекрутинговых вопросах. Что касается потребителей – это индивидуальные предприниматели, которые сами занимаются подбором персонала, либо HR директора, работающие в их компании. В отношении HRpartners - за два с половиной года работы в качестве коммерческой

организации было осуществлено более 80 сделок по точечному подбору персонала (Executive search). Компания не является лидером рынка, основной конкурент – компания «Перформия»¹⁰⁹, у которой более 10 филиалов в СНГ и других странах. Поэтому стратегическая цель рассматриваемой в работе организации – увеличить масштабы организации. Цель компании ООО «Бизнес-Партнеры» на 2018 год: «выйти на международный рынок, начав работать с клиентами из европейских стран». При этом основные каналы продвижения бренда компании, соответственно и поиска клиентов, – это выступления на различных бизнес площадках основателя компании, а также «сарафанное радио» среди клиентов и их положительные отзывы. Рассматривая данный вопрос более детально, отметим: руководитель компании достаточно известен в бизнес-кругах Москвы и регионов. В основном за счет постоянных тренингов в сообществе «Бизнес-Молодость»¹¹⁰, интервью на профильных каналах YouTube¹¹¹ и онлайн бизнес-школах, активных профилей в социальных сетях, а также публичных выступлениях. Например, 19-20 февраля в концертном центре Олимпийский в Москве прошел форум «Трансформация»¹¹², аудитория которого составила более двадцати тысяч человек. Руководитель изучаемой нами компании был одним из спикеров¹¹³ мероприятия. Из изученных нами материалов, а также публикаций в средствах массовой информации, можно сделать вывод, что у основателя компаний «Бизнес-Партнеры», «Финансовые партнеры» и «Whitewill» яркий медийный образ молодого предпринимателя в России.

Ключевым фактором успеха компании ООО «Бизнес-Партнеры» можно считать ориентир на качество. При этом, как и в других компаниях, занимающихся предоставлением услуг, основа качества – это сотрудники и их профессиональный потенциал. Поэтому логично, что в процессе подбора сотрудников в ООО «Бизнес-Партнеры» внутренние рекрутеры еще больше внимания уделяют оценке кандидатов по системе HRscanner. Подробнее используемые рекрутерами тесты и ценные качества потенциальных сотрудников мы рассмотрим в следующих разделах данного параграфа.

Перейдем к организационной структуре компании ООО «Бизнес-Партнеры». Компания является частью группы самостоятельных предприятий (ООО «Финансовые партнеры», агентство элитной недвижимости «Whitewill») под общим началом и управлением одного

¹⁰⁹Официальный сайт [Электронный ресурс] // URL: <https://www.performia-cis.ru/> Дата обращения: 14.02.2018

¹¹⁰Официальный сайт [Электронный ресурс] // URL: <https://molodost.bz/> Дата обращения: 14.02.2018

¹¹¹¹¹¹Официальный сайт [Электронный ресурс] // URL: <https://xn--80aayoe9ldhg0a2a2j.xn--p1ai/> 17.02.2018

¹¹²Видео сайта YouTube [Электронный ресурс] // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=2NPtnIqCtts> Дата обращения: 13.02.2018

¹¹³Видео сайта YouTube [Электронный ресурс] // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=2NPtnIqCtts> Дата обращения: 13.02.2018

генерального директора. Численность всей группы компаний составляет около 50 человек (без учета франшиз «Финансовых-Партнеров» в регионах). На данный момент штат ООО «Бизнес-Партнеры» составляет 14 человек.

Организационная структура компании определяется как линейно-функциональная (рис. 9). Руководитель осуществляет целостный контроль за происходящими в организации процессами и направляет работу компании в соответствии со своим видением и стратегией развития. Физически он находится в Москве, поэтому его руководящую роль в офисе в Санкт Петербурге выполняют исполнительный директор – Артем Цикалов и его заместитель – Александр Иванов. Далее в подчинении у руководителей компании 4 направления, разделенные по выполняемым функциям. Это IT отдел, отдел продаж, маркетинга и HR. При этом в независимости от количественного состава этих направлений, за каждым из них закрепляется руководитель, организующий работу отдела и несущий ответственность за исполнение плана. Однако так как на данный момент компания представляет собой пример малого бизнеса с незначительным штатом сотрудников, это позволяет команде быть гибкой, осуществлять кросс-функциональный обмен опытом и знаниями.



Рисунок 9 Организационная схема компании ООО «Бизнес-Партнеры»

Источник: составлено автором

Что касается условий труда, компания старается предоставить сотрудникам удобные рабочие места, чтобы те не отвлекались от выполнения своих обязанностей. Так, офис находится в самом центре Санкт Петербурга в 5 мин ходьбы от станции метро «Гостиный Двор/Невский проспект». Каждый сотрудник имеет современное максимально оборудованное рабочее место со всеми необходимыми в работе материалами и техникой. Нужно отметить,

что, в описании вакансий компания акцентирует внимание соискателей на приятные бонусы, такие как выход на крышу с видом на Казанский собор, бесплатный кофе и печенье. Однако на самом деле это не является абсолютной правдой. Выход на крышу всегда закрыт, открыть его достаточно проблематично, также не подтверждается и второй описанный бонус. Таким образом, компания как работодатель не оправдывает все заявленные в вакансиях условия труда.

Само пространство в офисе организовано максимально удобно для сотрудников, при этом все руководители отделов находятся в одном кабинете с другими менеджерами, что указывает на отсутствие излишне формальных коммуникаций в компании. График работы с 10 до 19 часов с понедельника по пятницу. Однако стратегия компании направлена на достижение ежедневно определяемых задач, поэтому в компании нет четкого регламента или правил внутреннего распорядка, ценится качество выполненных задач. Часто сотрудники могут уйти раньше, либо, наоборот, задержаться допоздна в офисе. При этом сверхурочные часы дополнительно не оплачиваются. В среднем сотрудники компании (как из отдела продаж, так и других направлений) получают вознаграждение в форме процента от сделок. Это могут быть заключенные договора, успешно закрытые вакансии и др. При этом фиксированная часть заработной платы либо отсутствует, либо находится на минимально допустимом законодательством уровне.

Переходя к описанию образа руководителя компании, отметим: основатель компании придерживается консультационного стиля руководства (по В. Вруму и Ф. Йеттону)¹¹⁴, когда руководитель проводит встречи с подчиненными и своими соображениями касательно возникающих проблем или новыми идеями для развития бизнеса. Причем происходит это не в форме стандартных планерок, а в форме неформального общения с коллегами. Учитывая данный факт, а также влияние руководителя на мотивацию и командный дух сотрудников – можно сделать вывод, что Олег Торбосов – харизматичный лидер. Это человек, который пользуется уважением в коллективе, является примером и мотиватором для сотрудников.

Чтобы сделать выводы о корпоративном стиле сотрудников ООО «Бизнес-Партнеры» автором работы был проанализированы основные каналы продвижения и публикации материалов о компании в средствах массовой информации. В результате было обнаружено, что никакой информации о компании как работодателя, ее персонале, а также открытых вакансиях в этих источниках нет. Соответственно, потенциальному сотруднику сложно получить представление о ценностном предложении организации на рынке труда.

¹¹⁴ Разработка управленческих решений, А. З. Гасанов [электронный ресурс], URL: http://eos.ibi.spb.ru/umk/10_8/5/5_R1_T6.html Дата обращения 15.02.18

Единственное, из чего может складываться образ компании в глазах соискателей- это информация о фирме по отношению к ее клиентам и реализуемых услугах. Так, по общему стилю, символике на сайте компании, форме подачи информации складывается впечатление молодой, динамичной, продуктивной компании, которая работает «на результат». Этот образ поддерживается и в публичных выступлениях руководителя. Но интересной для соискателей информации об организации, ее истории, целях развития и ценностях нет. Так, автор данной работы узнал о миссии организации только после проведения интервью с директором по персоналу Емельяновой Екатериной. Звучит она следующим образом: «Миссия HRpartners – успешно работающий бизнес по всему миру за счет нанятых нами продуктивных сотрудников».

Одним из преимуществ компании ООО «Бизнес-Партнеры» является форма внутрикорпоративных коммуникаций между сотрудниками. В данной организации отсутствует дистанция между низшим звеном и руководством, все сотрудники легко обращаются друг к другу и, когда возникают сложности или любые вопросы в рамках реализуемых задач, вместе находят ответ. Любой из работников офиса может предложить новые решения проблем, выступить с инициативным предложением и это поддерживается в компании. Так, автор данной работы без какой-либо предварительной записи или согласования времени, а во время обеденного перерыва обратился к исполнительному директору с вопросами касательно темы имиджа компании. Однако легкость общения относится в основном к решению вопросов, связанных с работой, при этом корпоративная культура достаточно плохо развита: не все сотрудники могут ответить на вопрос о миссии и ценностях компании, отсутствуют корпоративные мероприятия, неформальные традиции, общение. Из мероприятий, проводимых внутри компании можно выделить лишь поздравления с Днем Рождения и 8 марта, 23 февраля, но в форме 15-ти минутного формального собрания с вручением подарка. К подобным событиям в компании отсутствует предварительная подготовка кроме сбора денежных средств между сотрудниками накануне.

Далее рассмотрим функционал сотрудников отдела управления персоналом. В основном профессиональные задачи HR-менеджеров сводятся к работе по поиску и оценке персонала в рамках деятельности компании как рекрутингового агентства. Чтобы нагляднее продемонстрировать основной функционал сотрудников HR-отдела, была составлена таблица 6. Отметим, что функционал директора по персоналу (Емельяновой Екатерины) состоит из двух частей: повторение задач линейных менеджеров и дополнительные задачи в рамках занимаемой ею должности.

Таблица 6 Функционал сотрудников HR-отдела компании ООО «Бизнес-Партнеры»

<i>Задачи линейных HR-менеджеров</i>	<i>Дополнительные задачи директора по персоналу</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Реализация продуктов HRpartners «под ключ» (поиск, подбор, написание вакансий); • Наставничество за стажерами; • Адаптация новых сотрудников; • Отчетность по достигнутым результатам; 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение клиентов по продуктам HRscanner; • Решение стратегических вопросов по развитию отдела и компании; • Взаимодействие с руководителем в решении ключевых вопросов; • Анализ текущей ситуации компании (по аспекту работы отдела персонала); • Анализ рынка труда; • Контроллинг отчетности и работы HR-менеджеров, составление их KPI, бюджетирование заработной платы; • Решение конфликтных ситуаций; • Выставление счетов клиентам, оформление договоров; • Разработка новых продуктов HRscanner, расчёт их будущей стоимости, прибыльности;

Источник: составлено автором

Можно заметить, что среди задач, которые стоят перед отделом управления персоналом нет таких HR-практик как системы мотивации, оценки, обучения, развития. Также на данный момент не осуществляется работа по формированию и управлению имиджем компании на рынке труда.

В результате полученной информации из интервью, а также практического опыта работы в компании ООО «Бизнес-Партнеры», нам удалось ознакомиться с политикой подбора персонала в организации. Важно охарактеризовать ее основные черты и этапы, так как в дальнейшем данная информация будет полезна для определения характеристик сегментации целевой аудитории и формулирования ценностного предложения.

Политика подбора персонала в компании осуществляется на основе модели HiPo. Данный термин произошел от словосочетания High Potential: высокопотенциальный (сотрудник) и был разработан компанией CEB SHL TMS. Опубликованная на официальном сайте компании¹¹⁵ модель представляет собой базу для оценки потенциала кандидатов и строится на трех показателях (рис. 10):

¹¹⁵ Официальный сайт «CEB SHL TMS» [электронный ресурс],

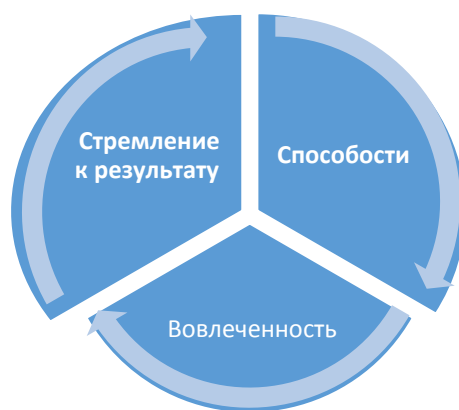


Рисунок 10 Модель высокопотенциальных сотрудников HiPo

Источник: разработано автором на основе корпоративных документов

Рассмотрим их подробнее:

- *Стремление к результату* (на сколько человек стремится достигать конкретных результатов, выполнять поставленные задачи и быть продуктивным);
- *Способностях* (его возможности выполнять тот или иной вид деятельности);
- *Вовлеченности* (его лояльности, приверженности по отношению к компании, отождествлении себя с той организацией в которой работает человек).

Все три показателя измеряются путем тестирования в онлайн-системе HRscanner. Первый – на основе тест-опросника «Резалт», который определяет «стремление к результату» или «продуктивность» кандидата (из терминологии внутренних документов компании). Второй инструмент – более длинный тест в онлайн формате, который определяет личностные качества кандидата. Кроме этого, в компании есть дополнительные этапы оценки для некоторых кандидатов. Например, потенциальные сотрудники на вакансию «Менеджера по продажам» обязательно проходят тестирование «Sales», которое позволяет проверить навыки кандидата в данной специализации. Кроме того, на некоторые руководящие должности кандидаты проходят небольшое тестовое задание, по его результату можно оценить, насколько человек готов к выполнению будущих задач.

Как можно заметить, во время подбора новых сотрудников в компанию, оцениваются только первые две характеристики из модели HiPo, т.к. вовлеченность измеряется после того, как сотрудник проработал в компании как минимум полгода.

Создавая HRscanner, руководитель компании преследовал цель – найти, привлечь в команду и удержать только высокопродуктивных людей – «виннеров» (от английского

«win» – побеждать). Что, по мнению создателя тестирования (основанное на научных работах McKinsey¹¹⁶), выражается в следующем:

- а) в процессе работы видит проблемы и способен найти решение
- б) воплощает это решение в жизнь
- в) делает это самостоятельно без давления и контроля со стороны.

Таким образом, складывается портрет идеального сотрудника –целеустремленного, активного, уверенного, способного самостоятельно ставить задачи и добиваться результата без внешнего воздействия. Именно для выделения таких кандидатов из общего потока откликов был создан инструмент подбора HRscanner. С его помощью компания строит команду сотрудников. Более подробно о характеристиках внутренней и внешней аудитории в п. 2.3.2. Отметим, что, принимая на работу сотрудников для любых отделов, компания прежде всего ориентируется на мотивацию кандидатов и личные характеристики. ООО «Бизнес-Партнеры» предпочитают нанимать еще не опытных сотрудников, но тех, кто «способен схватывать все налету» (цитата директора по персоналу), чтобы обучать их работать так, как нужно компании.

2.2. Анализ внутреннего и внешнего имиджа компании как работодателя

В теоретической части данной работы мы описали этапы формирования имиджа компании на рынке труда (п. 1.2.). Согласно разработанной схеме (рис. 4 в п.1.3.), для успешной работы с имиджем компании как работодателя необходимо: определить цель формирования имиджа компании на рынке труда, ее целевые аудитории, провести анализ текущего состояния внутреннего и внешнего имиджа и на основе полученной информации составить ценностное предложение с определением каналов его продвижения.

В описании данной модели мы указали, что в некоторых случаях, работа по формированию и управлению позитивным имиджем компании на рынке труда начинается с анализа текущей ситуации. Связано это с тем, что организация не имеет четкого представления о том, как следует спланировать работу и, главное, каких результатов необходимо добиться. В таких случаях важно произвести диагностику, определить основные проблемы и после этого определить цель развития имиджа и конкретные измеримые задачи. Именно такой компанией является объект нашего исследования – ООО «Бизнес-Партнеры», поэтому сперва автор работы провел исследование, что помогло собрать объективную информацию о внутреннем и внешнем имидже компании. Задачи исследования ставились следующие:

¹¹⁶ Описание методики на внутреннем портале компании HRscanner [электронный ресурс], URL: <https://www.hrscanner.ru/> Дата обращения: 18.03.18

- провести анализ и сравнение восприятия имиджа компании ООО «Бизнес-Партнеры» как работодателя в глазах её основных целевых аудиторий (действующие, потенциальные и уволившиеся сотрудники)
- определить сильные стороны компании для дальнейшего использования в разработке ценностного предложения
- определить основные недостатки/зоны развития компании как работодателя в глазах целевой аудитории ее имиджа;

Для достижения поставленных задач была разработана смешанная методология исследования, выраженная методами количественного и качественного анализа. А именно:

1. Анкетный опрос потенциальных и действующих сотрудников (количественный метод);
2. Структурированные интервью с директором по персоналу и исполнительным директором компании (качественный метод);
3. Структурированное интервью с уволившимися из компании сотрудниками;

Объекты исследования:

1. Анкетный опрос потенциальных сотрудников

Студенты и молодые специалисты, которые заинтересованы в стажировке либо в работе по направлениям, представленным в организационной структуре ООО «Бизнес-Партнеры» (маркетинг, управление персоналом, IT и продажи).

Основной задачей проведения анкетного опроса был сбор информации об информированности студентов и молодых специалистов о возможностях работы и стажировок в компании ООО «Бизнес-Партнеры», а также изучение наиболее важных характеристик при выборе компании как работодателя.

Респонденты были выбраны по следующим критериям:

1) обучающиеся в вузах Санкт-Петербурга; либо недавние выпускники (2015-2017 годов)

2) студенты и выпускники экономических и психологических факультетов (в данном случае, мы не ограничиваем выборку конкретными специальностями, так как компания ООО «Бизнес-Партнеры» принимает сотрудников и стажеров с любым образованием, однако, по мнению автора, именно студенты и выпускники экономических и психологических факультетов больше всего заинтересованы работать на вакансиях, предлагаемых исследуемой нами компанией

3) интерес к работе/стажировке по направлениям: «Управление персоналом», «Продажи», «Маркетинг», «IT технологии».

Метод формирования выборки – стратифицированная выборка (30 респондентов из каждой страты). Размер выборки – 120 респондентов.

2. Анкетный опрос действующих сотрудников

Сотрудники компании ООО «Бизнес-Партнеры», работающие в офисе г. Санкт-Петербурга.

Основными задачами проведения анкетного опроса были сбор информации по идентификации основных характеристик внутреннего имиджа компании, а также анализ плюсов и недостатков компании как работодателя, выделяемых ее работниками.

В данном опросе выборка отсутствует, так как коллектив отличается малым размером, поэтому особенно важно иметь максимальное количество ответов от всех сотрудников. Количество респондентов: 14 человек.

3. Структурированное интервью с сотрудниками компании ООО «Бизнес-Партнеры»

Объектами интервью являлись

- Исполнительный директор – Артем Цикалов
- Директор по персоналу – Емельянова Екатерина

Основной задачей структурированного интервью являлось изучение основных проблем по формированию внутреннего и внешнего имиджа компании на рынке труда, а также изучение ценностного предложения компанией новым сотрудникам.

Разработка анкет для опроса

Для первой группы респондентов (студенты и молодые специалисты) анкета состоит из двух частей, где

- первая часть – анализ информированности респондентов о компании ООО «Бизнес-Партнеры», а также проверка гипотез о наиболее эффективных методах коммуникаций, влияние на имидж компании медийного образа Олега Торбосова и проекта «Бизнес Молодость», с которой связан как менеджмент компании, так и ее владелец. Данная часть опроса сформулирована закрытыми вопросами с выбором одного или нескольких ответов из списка;
- вторая часть – сбор информации о наиболее важных для респондентов характеристиках потенциальной компании-работодателя; Данный раздел опрос представлен в форме таблицы с 13-ю характеристиками по горизонтали и оценками от 1 до 7 по вертикале;

Для сотрудников компании ООО «Бизнес-Партнеры» опрос состоял из трех частей:

- первая часть – социо-демографические характеристики, а также сбор информации о причинах выбора сотрудниками компании ООО «Бизнес-Партнеры» по отношению к другим альтернативам, а также общее отношение к компании и

планы на будущую трудовую деятельность. В данной части респонденты имеют открывающийся список по каждому вопросу и выбирают один или несколько вариантов ответа;

- вторая часть – анализ основных сильных и слабых качеств компании как работодателя. Здесь респонденты группы действующих сотрудников заполняют форму аналогичную для потенциальных сотрудников с целью последующего их сравнения;
- третья часть – анализ образа компании в глазах сотрудников на основе 13 разных качеств. Данный раздел представляет собой таблицу из 13 характеристик и их противоположностей. Респонденты должны выбрать по каждой из характеристик одну из альтернатив и поставить оценку, соответствующую наиболее близкому описанию имиджа компании;

При разработке вопросов для анкет в качестве основы методологии использовался подход опросов компании Nigel wright recruitment¹¹⁷, а также форма измерения имиджевого профиля из учебного пособия Кибанова А.Я. и Дураковой И.Б.¹¹⁸. «Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация». Подробнее о методологии измерения внутреннего и внешнего имиджа компании как работодателя – в п. 1.3. теоретической части работы.

2.2.1. Интервью с представителями компании

Гипотеза 1: в компании высокий уровень текучести персонала, существуют трудности с привлечением на работу новых сотрудников.

Гипотеза 2: компания не занимается продвижением своего имиджа на рынке труда (как по отношению к внутренней целевой аудитории, так и внешней). HR-менеджеры компании занимаются в основном подбором персонала по внутренним и внешним вакансиям, а также другой, связанной с деятельностью рекрутингового агентства работой.

В целях доказательства или опровержения поставленных гипотез автором работы было проведено 2 структурированных интервью. Респондентами выступали: директор по персоналу (Екатерина Емельянова) и исполнительный директор (Артем Цикалов). План интервью представлен в приложении А к работе.

Подобный выбор респондентов основывался на том, что директор по персоналу и исполнительный директор являются наиболее значимыми фигурами в ООО «Бизнес-

¹¹⁷ Employer branding survey [Электронный ресурс] // Nigel wright recruitment. — Режим доступа: <http://www.nigelwright.com/media/1531/employer-branding-report.pdf> (дата обращения: 10.09.2015).

¹¹⁸ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

Партнеры» на данный момент. Степень их влияния позволяет получить достоверную информацию о проблемах компании, ее динамике развития, основных вопросах, связанных с персоналом, а также существующей стратегии по развитию имиджа компании на рынке труда. Также, важную роль в компании играет директор отдела продаж, однако человек, занимающий должность в данный момент, пришел в компанию несколько недель назад. Автор работы счел нецелесообразным проводить интервью в рамках задачи сбора информации о стратегическом планировании с новым сотрудником в компании.

Интервьюер (в лице автора данной работы) собрал данные по вопросам корпоративной стратегии и политики компании в области управления персоналом, узнал о планах на будущее, основных проблемах, связанных с персоналом и преимуществах работы. Однако далее мы опишем наиболее релевантные по отношению к теме работы полученные результаты.

Как было отмечено в п. 2.1. руководители организации ставят стратегические цели по развитию компании: выход на международный рынок. В связи с чем компания нуждается в *увеличении штата сотрудников*. Из проведенного интервью с директором по персоналу выяснилось, что на данный момент компании необходимо увеличение количества сотрудников в отделе продаж, так как те, кто работают сейчас не справляются с потоком заявок и откликов на сайте. Компания нуждается в молодых работниках, которые будут оперативно развивать продажи и количество заказов компании, увеличивая тем самым нагрузку на отдел персонала.

Переходя к гипотезам проводимого интервью, автором были заданы вопросы касательно основных проблем с персоналом в компании. По словам директора по персоналу, в компании высокий уровень текучести (около 50%): на данный момент из всего состава работников к тем, кто работает больше года, относятся лишь несколько человек. В команду постоянно приходят новые люди, в то же время многие её покидают. Директор по персоналу связывает это с несколькими причинами: незаинтересованность, слабый интерес сотрудников в продукте компании (например, для некоторых сотрудников отдела продаж оказалось неинтересным продавать услуги, они предпочитали заниматься продажей материально-осязаемых объектов), во-вторых, это ограниченность в росте, так как компания еще мала, находится в стадии роста и на данный момент не может предложить всем сотрудникам то развитие, которое им необходимо. Но при этом, используя разработанные в компании метода подбора и найма сотрудников, в целом компании удастся нанять квалифицированные кадры, отвечающие требованиям организации. Единственная и основная проблема, с которой сталкиваются рекрутеры в момент поиска сотрудников – это негативная реакция со стороны соискателей на отсутствие трудового договора (соответственно, трудовых правоотношений) на вакансии в отдел продаж. Система оплаты в компании строится исключительно на основе

принесенной выручке компании (количестве реализованных сделок), проценты по которым выплачиваются еженедельно, что не устраивает многих соискателей.

В рамках проведенного интервью также было установлено, что в настоящий момент у компании нет четкого плана формирования и управления имиджем на рынке труда. Обычно в других компаниях данным вопросом занимается либо отдел маркетинга, либо отдел управления персоналом. Однако в ООО «Бизнес-Партнеры» функционал маркетолога ни в какой мере не пересекается со сферой управления персоналом, при этом профессиональные задачи HR-менеджеров сводятся в основном к работе по поиску и подбору персонала в рамках деятельности компании как рекрутингового агентства (что отражено в п.2.1). Поэтому, исходя из разделения полномочий по работе с кадрами в компании, можно сделать вывод, что в ООО «Бизнес-Партнеры» не ведется целенаправленная работа по развитию и продвижению имиджа компании на рынке труда. Ни за одним из сотрудников данная задача не закреплена.

Подводя итоги, отметим, что результате первой части исследования гипотеза 1 подтвердилась частично – компания не испытывает явных проблем с подбором новых сотрудников, однако текучесть кадров имеет серьезные масштабы, что вызвано определёнными проблемами в работе с персоналом. Гипотеза 2 об отсутствии работы по управлению имиджем компании на рынке труда подтвердилась полностью.

2.2.2. Результаты опроса потенциальных сотрудников

Гипотеза 1: целевая аудитория компании ООО «Бизнес-Партнеры» плохо информирована о деятельности компании и основных преимуществах работы в ней.

Гипотеза 2: целевая аудитория в большинстве своем положительным образом относится к имиджу проекта «Бизнес Молодость» и ее спикеров, поэтому целесообразно повышать информированность о компании через бренд руководителя и его участия в проекте;

Гипотеза 3: к наиболее распространенным и популярным у ЦА каналам коммуникаций относятся социальные сети и рабочие сайты;

Гипотеза 4: к ключевым характеристикам выбора работодателя относится «возможность карьерного роста», «развитая корпоративная культура» и «заработная плата».

В рамках проводимого анализа осведомленности целевой аудитории было проведен онлайн-опрос, содержание которого отражено в Приложении Б.

Опрос показал, что из 120 респондентов лишь 3,6% когда-либо слышали о компании ООО «Бизнес-Партнеры» (или HRpartners, так это название коммерческого бренда). Из тех, кто знаком с компанией, 2 человека узнали от друзей и знакомых и один из информации в интернете.

Далее респондентам предлагалось представить следующую ситуацию: «Вам предлагают интересную стажировку/работу в двух компаниях. Условия и выгоды одинаковы,

но владельцем и лидером одной из них является спикер и тренер проекта «Бизнес-Молодость» Олег Торбосов. Каков был бы Ваш выбор?» Данный вопрос был введен в опрос с целью выявления взаимосвязи между, а) осведомленностью о проекте «Бизнес Молодость» (вместе с основными спикерами) и б) интересом к работе в компании причастной к этому проекту и ее представителями. Результаты опроса показали, что 78,6% респондентов никогда не слышали ни о проекте «Бизнес-Молодость», ни о владельце компании ООО «Бизнес-Партнеры». Остальные 21,4% делятся практически пополам на две группы:

1) потенциальные сотрудники, что выбрали бы компанию, причастную к «Бизнес Молодости» (10,2%) и, наоборот

2) потенциальные сотрудники, которые не захотели бы идти работать в компанию и предпочитают альтернативный вариант (11,2%).

Таким образом, автор работы не подтвердил вторую гипотезу исследования: нет оснований полагать какой именно результат получит компания от продвижения имиджа ООО «Бизнес-Партнеры» через образ ее руководителя. Однако развитие имиджа компании с помощью личного бренда руководителя привлечет внимание тех, потенциальных сотрудников, что положительно относятся к личности Олега Торбосова и деятельности проекта «Бизнес-Молодость».

Другим важным вопросом являлось изучение наиболее интересных и эффективных с точки зрения целевой аудитории каналов коммуникаций. Результаты приведены в диаграмме ниже (рис.11):

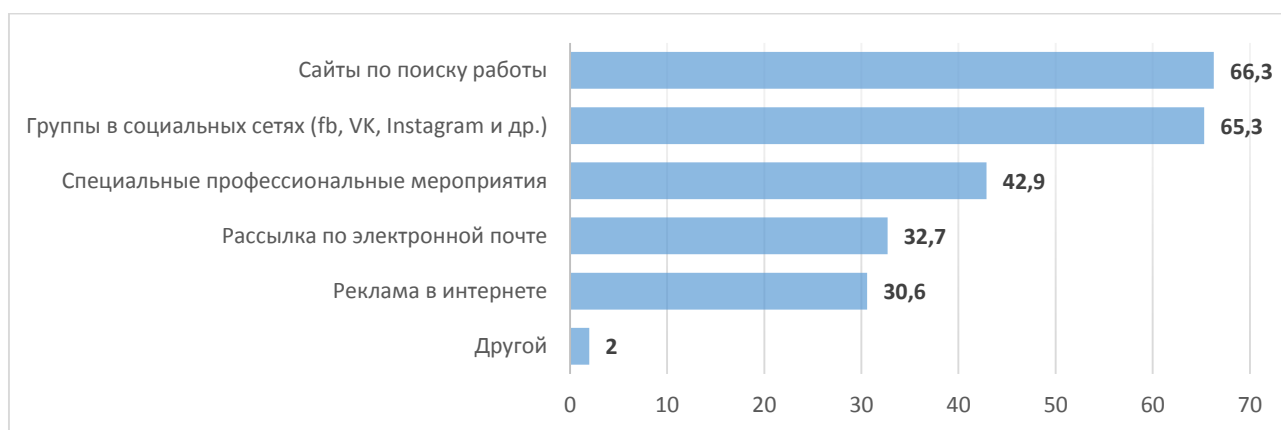


Рисунок 11 Каналы коммуникации с целевой аудиторией

Составлено по: результатам опроса, проведенного автором

Таким образом, мы видим, что среди выделенных респондентами каналов коммуникаций и продвижения имиджа компании на рынке труда лидируют работные сайты и группы в социальных сетях (Facebook, VKontakte, Instagram). Это подтверждает результаты исследований, приведенные в п. 1.2.4. и указывает на необходимость использования этих ресурсов с целью информирования целевой аудитории.

Во второй части онлайн-опроса мы попросили респондентов поставить оценки по ключевым критериям выбора компании-работодателя, чтобы выявить на какие из них больше всего обращают внимание потенциальные сотрудники. По каждой из 14-ти характеристик респонденты ставили оценки от 1 до 7, где 1 – совершенно не важно, 7 – очень важно. Средние коэффициенты (средние оценки) были рассчитаны по формуле из п.1.2. и в представлены на рис. 12 (след. стр.).

На основе полученных результатов можно сделать вывод о наиболее важных характеристиках компании как потенциального работодателя:

1-е место – Возможности карьерного роста

2-е место – Соблюдение трудового законодательства

3-е место – Разнообразные и интересные задачи

4-е место – Достойная начальная зарплата и благоприятный организационный климат



Рисунок 12 Ключевые критерии выбора потенциальной компании-работодателя

Составлено по: результатам опроса, проведенного автором

Среди наименее важных оказались: развитая корпоративная культура, четкая зависимость оплаты труда от результатов работы и возможность самостоятельного принятия решений. Автор работы связывает это с малым опытом работы студентов и молодых специалистов, что влияет на их профессиональную уверенность в своих компетенциях и, соответственно, желании принимать самостоятельные решения и иметь сдельную систему оплаты труда.

Подводя итог второй части исследования, отметим: гипотеза 1 об отсутствии информированности ЦА подтвердилась полностью. Гипотеза 2 о целесообразно продвижения имиджа компании через бренд руководителя не подтвердилась. По мнению автора, чтобы понять эффективность возможного продвижения имиджа компании через бренд руководителя

необходимо дополнительное исследование. Но так как на данном этапе необходимость в персонале не превышает количества в несколько человек, считаем данный инструмент подходящим. В случае если бы компания была более крупной и нуждалась в массовом найме персонала, следовало бы выбирать методы продвижения с максимально прогнозируемым и очевидным результатом. Однако в исследуемых условиях, компания заинтересована в небольшом пополнении штата, и это может быть достигнуто упомянутым методом.

Кроме того, гипотеза 3 о наиболее подходящих каналах коммуникации подтвердилась полностью. Гипотеза 4 подтвердилась частично: характеристика «развитая корпоративная культура» оказалась среди наименее важных для потенциальных сотрудников при выборе компании. Однако другие две характеристики нашей гипотезы подтвердились.

2.2.3. Анкетирование сотрудников компании.

Гипотеза 1: новых сотрудников привлекает в компании ее динамичный, инновационный образ;

Гипотеза 2: основные проблемные зоны внутреннего имиджа – это неразвитая корпоративная культура, отсутствие социального пакета и соблюдения трудовых правоотношений.

Гипотеза 3: одно из преимуществ компании для молодых сотрудников – возможность профессионального роста за счет реализации своих идей в работе, свобода действий.

Гипотеза 4: в среднем сотрудники не знали о компании до того, как получить предложение о работе, при этом продвижение через образ ее учредителя также не дает результатов.

Согласно целевым аудиториям, описанным в п. 1.2.1. теоретической части ВКР, и поставленным задачам исследования, целевая аудитория внутреннего бренда являются сотрудники компании. В целях изучения существующего отношения к ООО «Бизнес-Партнеры» и ее образа в глазах сотрудников был проведен онлайн-опрос всех работников организации, исключением стал только исполнительный директор. Итого приняло участие 14 человек. Основная задача опроса была в определении степени заинтересованности сотрудников в длительной работе в организации, а также мотивации при выборе работодателя, основных преимуществах компании на данный момент. Изначально автор работы разделил опросы для сотрудников имеющих более длительный опыт работы в компании (от 8 месяцев) и новичков, однако результаты будут представлены в форме общей суммы, так как по всем вопросам ответы не противоречили друг другу.

Прежде всего, так же, как и в опросе потенциальных сотрудников, автор работы решил выяснить о степени информированности о компании ООО «Бизнес-Партнеры» ее будущими работниками до получения предложения о работе. На вопрос: «Были ли Вы знакомы с

компанией ООО «Бизнес-Партнеры» / HRpartners до того, как получили предложение о работе?» – 20% ответили положительно. Далее, для тех, кто ответил положительно открывался дополнительный вопрос: «Откуда вы о ней узнали?». Здесь респонденты отвечали, что знакомы с ее учредителем и проектах, которые он развивает. Откуда можно сделать вывод, что медийный образ учредителя влияет на информированность соискателей о компании. Однако в количественном измерении это всего 3 человека из 14, поэтому вывод мы можем сделать следующий: некоторый небольшой процент соискателей привлекается в компанию за счет образа ее руководителя, однако соотношение этих сотрудников небольшое в сравнении с остальными работниками.

Другим интересным в рамках исследования был вопрос о мотивации выбора сотрудниками именно компании ООО «Бизнес-Партнеры» по сравнению с другими альтернативными вариантами. На вопрос «Что привлекло Вас в этой компании» были получены следующие ответы (табл. 7):

Таблица 7: Причины выбора компании ООО «Бизнес-Партнеры» как работодателя

Вдохновило интервью: образ молодой динамичной компании, с дружным коллективом;
Были. Искала стартап в IT сфере, портрет компании полностью совпал с ожиданиями.
Не было. Хотела именно в эту компанию.
Были предложения от другой компании. Привлек нестандартных подход к приему на работу, современный подход к методам работы, красивый офис и молодой коллектив
Да, перспективный продукт, который можно продавать.
Олег Торбосов
Современный подход к найму, активный коллектив, дружелюбная атмосфера на собеседовании.

Составлено по: результатам опроса, проведенного автором

На основе полученных ответов, а также наиболее сильных характеристиках компании (что рассмотрим ниже) можно сделать вывод: молодых сотрудников привлек образ инновационной IT компании с дружным молодым коллективом, которая занимается разработкой и внедрением современного продукта

Далее мы попросили действующих сотрудников компании заполнить табличку аналогичную той, что была разработана для потенциальных сотрудников компании. Это делалось с целью последующего их сопоставления между собой. Результаты опроса целевой аудитории «действующие сотрудники» представлены на графике ниже (рис.13):



Рисунок 13 Оценка характеристик компании как работодателя

Составлено по: результатам опроса, проведенного автором

Минимальная оценка, которую могли поставить сотрудники по каждой из характеристик – единица, максимальна – семь. По графику можно увидеть, что характеристикой внутренней организации работы с персоналом компании, которой все сотрудники без исключения поставили высший балл – «четкая зависимость оплаты труда от результата». Это не удивительно, так как в этом выражена организационная политика компании: принимать на работу сотрудников, уверенных в себе и своем будущем результате. Такой типаж работников не должен бояться рисковать, работая без фиксированной части заработной платы.

Далее, сотрудники выделили «современность и динамичность компании», что совпадает с открытыми ответами о причинах выбора компании. И третье место можно разделить между: «возможностью самостоятельного принятия решений, разнообразными и интересными задачами, а также благоприятным климатом в коллективе». Это значит, что все сотрудники разделяют мнение о содержании и характере работы, а также отмечается наличие хорошего психологического климата.

Что касается самых низких оценок по характеристикам компании как работодателя, к ним относятся: «достойная начальная заработная плата, развитая корпоративная культура, соблюдение трудового законодательства и социальный пакет». Рассмотрим каждое по отдельности. Достойная начальная заработная плата получила одну из самых низких оценок, соответственно, сотрудники не удовлетворены материальным вознаграждением в полной мере. Также видно, что сотрудники низко оценивают развитость корпоративной культуры в компании. Это подтверждается наблюдениями автора во время прохождения преддипломной практики, что описано в п. 2.1.

Хуже обстоит вопрос с соблюдением трудового законодательства. Как уже описывалось ранее в первой части нашего исследования (глубинное интервью), со многими сотрудниками компании не заключен трудовой договор, а выплачиваются еженедельно проценты по заключенным сделкам. И последняя, самая низкая оценка, относится к отсутствию социального пакета в компании. Можно заметить, что ей противопоставляется абсолютный максимум по характеристике «четкая зависимость оплаты труда от результатов», т.к. эти показатели связаны между собой. Политика компании в области управления персоналом построена таким образом, что поощряются инициатива и «результативность» сотрудников, т.е. материальное вознаграждение выражено исключительно в конкретном проценте от закрытых сделок, никаких других форм стимулирования, мотивации, поощрения нет.

Также респондентам был задан вопрос: «Хотели бы Вы продолжать работать в компании «Бизнес-Партнеры» еще долгое время, или же рассматриваете ее как некий старт-ап/временный этап?». На что были получены следующие ответы: 75% коллектива планируют связать свою трудовую деятельность с компанией на долгий период, но остальные сотрудники скорее видят её как временное трудоустройство.

И в конце опроса мы решили выяснить отношение сотрудников к вопросу продвижения имиджа компании на рынке труда. Результатом нашего вопроса «Как Вы считаете, стоит ли ООО «Бизнес-Партнеры» более активно заниматься развитием своего имиджа в глазах соискателей?» стал единогласный положительный ответ. Один из респондентов добавил комментарий: «В основном имидж поддерживается на высоком уровне, но не стоит останавливаться на достигнутом. Все процессы должны неумолимо развиваться». Данные результаты свидетельствуют о том, что в целом сотрудники довольны компанией как работодателем и считают, что ООО «Бизнес-Партнеры» следует более активно продвигать себя на рынке труда. При этом на данный момент образ компании поддерживается на высоком уровне как в глазах работодателей, так и клиентов. Это выражается в том, что в случае недовольства сторонних лиц, сотрудники демонстрируют высокое качество предоставляемых услуг, детально разбираются в ситуации (дают качественную обратную связь, устраняют возникшие проблемы).

Согласно описанной в п. 1.3. методике опроса целевой аудитории «действующие сотрудники», автор также провел дополнительное анкетирование сотрудников на тему образа компании. В качестве основы для опроса был использован вариант имиджевого профиля предприятия-работодателя из учебного пособия «Управление персоналом организации:

стратегия, маркетинг, интернационализация» авторы – Кибанов А.Я. Дуракова И.Б.¹¹⁹(Приложение В).

На основании данного имиджевого профиля было необходимо ответить на вопрос: «если мне предстоит охарактеризовать наше предприятие моему лучшему другу, то какой профиль хотел бы я показать?» и каждому из признаков присвоить оценку, соответствующую позитивной характеристике либо ее противоположности. Подробнее методика описана в теоретической части работы (п.1.3.). Напомним, что в данной методике, чем ближе средняя оценка к единице, тем более ярко выражена характеристика.

После вычисления среднего балла по каждому пункту профиля среди всех опрошенных получаем следующие данные (табл. 8):

Таблица 8. Имиджевый профиль компании ООО «Бизнес-Партнеры»

<i>Показатель</i>	<i>Средний балл</i>
Дружественная атмосфера	1,10
Инновации	1,25
Справедливость	1,25
Поддержка	1,28
Совместительность	1,38
Увлекательная работа	1,42
Открытость	1,60
Щедрость, великодушие	1,63
Следование традициям	1,63
Не бюрократичность	1,88
Нацеленность на будущее	1,88
Надежность	1,90
Гарантии	2,00

Источник: разработано автором на основе проведенного опроса сотрудников

По полученным результатам можно увидеть, что в целом сотрудники компании ставили высшие оценки по всем критериям имиджа организации как работодателя. Из самых однозначных для респондентов был критерий «дружественная атмосфера», практически все респонденты единогласно поставили высший балл, что подтверждает результаты прошлого опроса, где одну из высоких средних оценок получила характеристика «благоприятный климат в коллективе». При этом самым спорным вопросом оказался пункт о «гарантиях». Его противоположностью было «отсутствие гарантий». И хотя некоторые респонденты отмечали цифру 3 (что значит «нет четкого мнения») итоговая оценка, как и все другие свидетельствует о положительном имидже компании в глазах сотрудников.

Подводя итоги третьей части исследования, отметим: гипотеза 1 подтвердилась полностью (на основании полученных ответов о причинах выбора компании ООО «Бизнес-

¹¹⁹ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

Партнеры» и оценках характеристик компании), гипотеза 2 о проблемных зонах и гипотеза 3 о преимуществах компании подтвердились полностью. В отношении последней гипотезы – автор считает, что подтвердилась часть гипотезы о слабой информированности соискателей, однако, чтобы определить действительное значение и роль образа руководителя компании на продвижение имиджа компании как работодателя необходимо дополнительное исследование.

2.2.4. Исследования аудитории «уволившиеся сотрудники»

Последним этапом исследования в рамках данной работы был опрос целевой аудитории «уволившиеся сотрудники». Как было отмечено ранее, на предприятии наблюдается очень высокая текучесть кадров (около 50%). На основе полученной информации в ходе проведения других этапов нашего исследования, была поставлена гипотеза о причинах увольнения.

Гипотеза 1: основными причинами увольнений являются неудовлетворенность заработной платой и карьерными возможностями в компании (горизонтальный и вертикальный рост).

Опрос состоял из двух частей. Первая – вопросы закрытой форме с выбором ответа и шкалой оценивания. Вторая – открытые вопросы о причинах увольнения, сильных качествах компании как работодателя и др.

В результате нашего опроса подтвердились сильные стороны компании ООО «Бизнес-Партнеры» как работодателя. Так, «интересные задачи», «современность и динамичность компании», «гибкий график» нашли отражение в результатах опроса о преимуществах компании. Однако в то же время бывшие сотрудники отметили низкий уровень заработной платы (средняя оценка 3,5 по 7-балльной шкале), а также открылись проблемы коммуникаций и взаимодействия в коллективе на тот момент времени, когда бывшие сотрудники работали в компании (на данный момент не актуально).

Кроме того, из негативных аспектов в работе среди ответов респондентов наблюдалось общее мнение о высоком уровне стресса на рабочем месте (6 из 7) и объема работ (5,5 из 7), при этом, как отмечено ранее, заработная плата не удовлетворяла сотрудников.

Если проводить параллель с характеристиками предыдущего опроса, то качество компании «возможности карьерного роста» является наиболее спорным по результатам опроса уволившихся сотрудников. С одной стороны, респонденты отметили, что в компании можно расти как горизонтально (изучая новые аспекты работы), так и вертикально. С другой стороны, отсутствие роста функционала работы и «стагнация» роли сотрудников в компании послужила основной причиной увольнения HR-менеджеров. По мнению автора, данный пример иллюстрирует, что компания идеально подходит для молодых сотрудников, открытых к интересным задачам, новому опыту, обучению на рабочем месте, однако компании следует уделять больше внимания развитию сотрудников и контролю их удовлетворенностью

занимаемой должностью. Основная ценность компании, провозглашаемая во внешнюю среду: «Мы ищем продуктивных сотрудников: активных, инициативных, жаждущих развития и результата в работе». Исходя из этого, важно понимать, что именно таким сотрудникам важно постоянное развитие, иначе происходит профессиональное выгорание.

Таким образом, гипотеза о причинах увольнений подтвердилась практически полностью. Основные проблемы текучести кадров: неудовлетворенность заработной платой, а также возможностями профессионального (горизонтального, не вертикального) роста.

2.2.5. Сопоставление результатов исследований разных целевых аудиторий

Перейдем к анализу полученных результатов опроса целевой аудитории «потенциальные сотрудники» и «действующие сотрудники». Обе группы респондентов заполняли одинаковую форму вопросов с характеристиками компании, однако у группы «потенциальные сотрудники» объектом являлась гипотетическая «идеальная» компания-работодатель, в то время как группа «действующих сотрудников» оценивала реальное положение компании ООО «Бизнес-Партнеры» и ее качества как работодателя. Результаты можно увидеть на следующем графике (рис 14), где желтым цветом отражены оценки важности характеристик при выборе потенциальной компании-работодателя, зеленым – оценки характеристик компании ООО «Бизнес-Партнеры» ее сотрудниками.



Рисунок 14 Сопоставление результатов опроса потенциальных и действующих сотрудников компании

Составлено по: результатам опроса, проведенного автором

На основе полученных результатов была составлена таблица (Приложение Е), где представлен анализ по каждой из характеристик опроса и сделаны выводы о том, как стоит использовать полученные данные в работе. Однако в основном тексте работы, автор решил представить лишь наиболее существенные с точки зрения исследования характеристики. Ключевым критерием являлось:

- 1) Высокая значимость характеристики для потенциальных сотрудников
- 2) Высокая либо очень низкая оценка характеристик компании в глазах действующих сотрудников.

Те характеристики, что представляют средний интерес у потенциальных сотрудников и при этом развиты на достаточном уровне в компании мы не включили в итоговую таблицу. Значимые же для анализа характеристики приведены в рисунке 15.

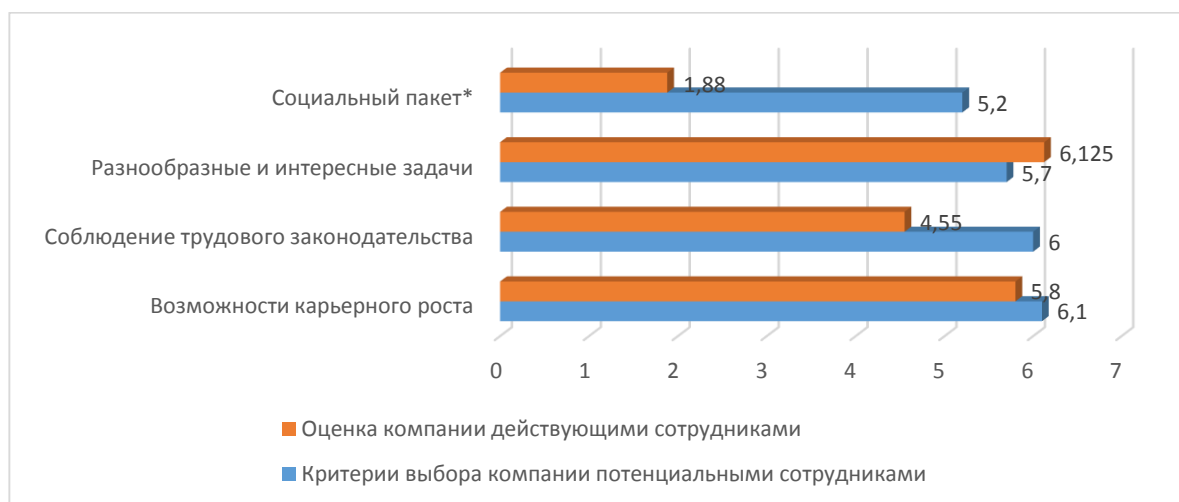


Рисунок 15 Сопоставление результатов опроса потенциальных и действующих сотрудников компании: важнейшие результаты

Составлено по: результатам опроса, проведенного автором

На графике можно увидеть особый разброс в результатах по следующим характеристикам:

- Социальный пакет (важен внешней ЦА, но отсутствует в компании)
- Разнообразные интересные задачи (важны внешней ЦА и являются преимуществом компании)
- Соблюдение трудового законодательства (важно внешней ЦА, но слабо развито в компании)
- Возможности карьерного роста (важны внешней ЦА и являются преимуществом компании)

Кроме того, мы сопоставили результаты, описанные выше и основные выводы из опроса уволившихся сотрудников. Достоинства компании как работодателя в основном

подтвердились, но среди недостатков были выявлены новые характеристики. Таким образом, сложилась целостная и объективная картина о положительных и отрицательных качествах компании на рынке труда (табл. 9):

Таблица 9 Характеристика компании ООО «Бизнес-Партнеры» как работодателя

<i>Положительные качества</i>	<i>Отрицательные качества</i>
<ul style="list-style-type: none"> • интересные задачи; • современность и динамичность компании; • благоприятный орг. климат; • возможности карьерного роста (вертикального); 	<ul style="list-style-type: none"> • высокий уровень стресса и объем работы; • заработная плата; • отсутствие системы адаптации сотрудников; • ограниченные возможности профессионального роста

Источник: разработано автором на основе проведенного опроса сотрудников

2.2.6. Конкурентный анализ

Последним этапом нашего исследования стал конкурентный анализ. В глубинном интервью с руководством компании выяснилось, что несмотря на то, что компания работает под двумя коммерческими брендами, основную прибыль и новых клиентов приносит реализация услуг программного обеспечения HRscanner. Поэтому автор работы посчитал релевантным сравнить ООО «Бизнес-Партнеры» с лидером в этой сфере. Компания ООО «Перформия¹²⁰» основной конкурент объекта нашего исследования. При этом что немаловажно, в рамках изучаемой нами темы, обе компании заинтересованы в привлечении схожих по функционалу специалистов. Проведя анализ открытых источников, таких как сайты обеих компаний, сайты с отзывами бывших сотрудников, упоминаний СМИ мы оформили результаты в форме таблицы (Приложение Д). Однако в данном разделе хотим отметить лишь основные выводы. По сравнению с конкурентом у компании ООО «Бизнес-Партнеры»:

- Нет собственного лица как компании руководителя (все сотрудники работают на два различных коммерческих бренда, при этом в вакансиях отмечается третье отличное имя);
- Нет выраженного ценностного предложения (компания не представляет соискателем никакой информации о себе как работодателе);
- Отсутствует продвижение имиджа компании на рынке труда (практически ни один из исследуемых нами каналов продвижения (п.1.2.4.) не используется компанией);
- Нет отрицательных отзывов от сотрудников на antijob сайтах, но и положительных также нет. В то время как у компании-конкурента присутствуют (оба положительные

¹²⁰ Официальный сайт [Электронный ресурс] // URL: <https://www.performia-cis.ru/> Дата обращения: 14.02.2018

и отрицательные), что говорит о узнаваемости бренда компании на рынке труда, а также о том, что уже сложился некоторый образ как компании работодателя.

Перейдем к выводам проведенного анализа внутреннего и внешнего имиджа компании на рынке труда. Учитывая описанные ранее результаты всех этапов исследования (глубинное интервью, опросы различных целевых аудиторий, сопоставление результатов, конкурентный анализ, включающий мониторинг компаний в СМИ), автор обозначил ряд проблем касательно имиджа компании на рынке труда.

- 1) Отсутствие четко обозначенного «лица» или бренда компании для целевых аудиторий (нет единого имени, сайта с информацией о компании как работодателя, личного кабинета компании на работных сайтах);
- 2) Не используются положительные характеристики компании для формулирования ценностного предложения целевым аудиториям;
- 3) Отсутствие социального пакета и соблюдения трудового законодательства, что влияет как на внутренний, так и внешний имидж компании;
- 4) Наличие некоторых проблем внутренней среды организации, которые становятся причинами ухода сотрудников (отсутствие профессионального роста, низкая заработная плата). Среди других недостатков высокий уровень стресса и объем работы, а также отсутствие эффективной системы адаптации сотрудников
- 5) Слабая информированность внешней и внутренней целевой аудитории о ценностях, миссии компании;
- 6) Не налаженная работа с каналами продвижения имиджа работодателя на рынке труда.

Таким образом, в результате проведенного анализа были выявлены основные проблемы внутреннего и внешнего имиджа компании как работодателя. В следующем параграфе мы опишем план поэтапного развития имиджа, на основе полученной нами в ходе исследования информации.

2.3 Программа развития позитивного имиджа компании ООО «Бизнес-Партнеры» на рынке труда

2.3.1. Постановка цели формирования

В соответствие с изученными подходами к определению цели формирования позитивного имиджа работодателя в п.1.2.1, а также проведенного анализа, автор предлагает сформулировать цель имиджа компании ООО «Бизнес-Партнеры» следующим образом: привлечение новых молодых специалистов, разделяющих корпоративные ценности компании, а также удержание действующих сотрудников компании.

Однако, чтобы проследить достижение поставленной цели, а также провести оценку эффективности, предлагаем разбить поставленную цель на задачи в форме конкретных измеримых показателей (на основе п.1.2.5.):

Для исследования изменений внутреннего имиджа компании как работодателя:

- текучесть кадров (↓с 50% до 15% в первые полгода¹²¹);
- число уволившихся высококвалифицированных специалистов из компании (↓с 5 до 2 в год);
- показатели производительности:
 - скорость обработки заявок от клиентов (↓ на 20%);
 - срок закрытия вакансий в рамках работы рекрутингового агентства (↓ на 10%);
- уровень вовлеченности персонала (достичь не менее 85% вовлеченности)
- количество предложений по улучшению работы компании (↑ с 2 предложений в месяц до 5)

Для исследования восприятия имиджа компании внешней аудиторией:

- количество откликов на одну вакансию (↑ на 15%);
- срок закрытия внутренней вакансии (↓ на 15%);
- отсутствие претензий к компании со стороны государственных органов по надзору в сфере трудовых отношений;
- конверсия в социальных сетях и на сайте (↑ на 30%);
- количество направленных резюме (через сайт компании) (с 0 до 10 за полгода).

2.3.2. Профиль целевых аудиторий

В теоретической части данной работы автор определил, что существуют две основных целевых аудиторий имиджа компании как работодателя – внешняя и внутренняя. К внутренней в первую очередь относятся сотрудники компании: квалифицированные специалисты, руководители отделов. Более точно можно определить по специализации работников: это менеджеры по продажам, маркетологи, специалисты в сфере управления персоналом (в первую очередь рекрутеры) и IT специалисты. Внешняя ЦА – потенциальные сотрудники. А именно специалисты тех же профессий, что и внутренняя аудитория. Также в теоретической части работы мы обозначили, что важно сегментировать целевые аудитории по следующим четырем различным основаниям. Далее продемонстрируем результаты сегментирования целевых аудиторий для ООО «Бизнес-Партнеры».

Внутренняя аудитория:

¹²¹ Комплекс наших мероприятий будет разработан на полгода, поэтому текучесть должна быть максимально снижена (из-за вероятности ухода новых сотрудников уже после срока в 6 месяцев)

- *Географические характеристики;*
Жители Санкт Петербурга
- *Социально-демографические характеристики;*

Преимущественно мужской коллектив. Возраст от 18 до 32 лет, преимущественно с высшим образованием. Опыт работы сотрудников в компании: минимальный 1 месяц, максимальный 2 года. Семейное положение в большинстве – не женаты/не замужем.

- *Психологические характеристики;*

Люди с сильно выраженной материальной мотивацией (которые готовы работать без фиксированной части заработной платы и которых привлекает четкая зависимость вознаграждения от выполненных задач). Сотрудники с выраженными лидерскими качествами, амбициозные, активные, решительные, умеющие организовать свое рабочее время и не нуждающиеся в давлении и контроле со стороны. Способные в процессе работы увидеть проблемы и самостоятельно найти им решение.

- *Инфографические характеристики.*

Получают информацию посредством собраний, совещаний, встреч с руководством, посредством информационной рассылки. Также пользуются мессенджерами WhatsApp и ВКонтakte для решения рабочих вопросов.

Внешняя аудитория:

Географические характеристики;

Жители Санкт Петербурга

Социально-демографические характеристики;

Мужчины и женщины от 18 до 35 лет, преимущественно с высшим образованием, однако это не является ключевым фактором. Препный опыт работы также не имеет большого значения. Семейное положение роли не играет.

Психологические характеристики;

Материальная мотивация уже не является основным критерием выбора сотрудников. Важнее желание работать в динамично развивающейся компании и участвовать в реализации интересных, сложных задач. По-прежнему ценятся личные качества, присущие уже работающим в компании сотрудникам: целеустремленность, активность, решительность, умение организовать свое рабочее время без давления и контроля со стороны, способность в процессе работы увидеть проблемы и самостоятельно найти им решение.

Инфографические характеристики.

Получают информацию из онлайн изданий и порталов о сфере HR, бизнесе, IT решениях для бизнеса. Например, HR¹²². HR JOURNAL¹²³ Neo HR¹²⁴. Являются активными пользователями социальных сетей – Facebook, ВКонтакте, Instagram. Желательно, но не обязательно: проявляют интерес к проекту «Бизнес-Молодость», за деятельностью ее спикеров, их выступлениями, каналам коммуникации в СМИ и социальных сетях.

При работе с внешней аудиторией имиджа, важно понимать, что к ней относятся и такие категории как:

- Бывшие сотрудники компании, которые могут распространять позитивную или негативную информацию о компании. Поэтому важно, чтобы информация, которую транслирует сотрудник, была позитивной.
- Партнеры, к которым можно отнести подрядчиков и заказчиков организации; они также могут распространять информацию о компании и ее деятельности на потенциальных сотрудников.
- Органы власти – для представителей данной аудитории важно, чтобы компания создавала рабочие места и соблюдала трудовой кодекс РФ. Отрицательная оценка властей о работе в компании может быстро донестись до потенциальных сотрудников.
- СМИ – для компании важно взаимодействовать со всеми видами СМИ, тематика которых связана со сферой HR и IT-решениями для вопросов управления персоналом, а также с популярными видами СМИ у потенциальных сотрудников.

Определив основные цели, задачи и обозначив целевую аудиторию имиджа компании ООО «Бизнес-Партнеры», перейдем к следующим этапам работы по развитию образа организации.

2.3.3. Формирование ценностного предложения

На основе рассмотренного в п. 1.2.3 подхода, автор сформулировал ценностное предложение для компании ООО «Бизнес-Партнеры»:

- 1) *Компания* – мы молодая динамично-развивающаяся компания, работающая с уникальной технологией подбора и оценки персонала. Наша миссия: «успешно работающий бизнес по всему миру за счет нанятых нами продуктивных сотрудников». Мы стремимся к международному развитию, поэтому расширяем штат своих сотрудников.

¹²² Официальная страница группы ВКонтакте. URL: <https://vk.com/humanrelations> Дата обращения: 15.04.2018

¹²³ Официальная страница группы ВКонтакте. URL https://vk.com/hr_journal Дата обращения: 15.04.2018

¹²⁴ Официальная страница группы ВКонтакте. URL <https://vk.com/neo hr> Дата обращения: 15.04.2018

- 2) *Люди* – наша самая большая ценность. Мы гордимся своей командой высококлассных специалистов и дружественной атмосферой внутри коллектива. Мы молодая компания и придерживаемся политики «без формальностей»: все коллеги общаются «на ты» и вместе работают над единой целью. Работая с нами сейчас, Вы станете участником зарождающейся корпоративной культуры и формирования коллективных традиций.
- 3) *Карьерные возможности* – мы ценим молодых специалистов, с опытом работы и без, т.к. важнее всего для нас Ваше желание расти и обучаться на рабочем месте. Компания предлагает перспективы карьерного роста, а также возможность получения опыта работы в разных структурных подразделениях.
- 4) *Характер работы* – мы ценим инициативных сотрудников, которые готовы видеть проблемы и находить им решение. Поэтому у сотрудников есть возможность самостоятельно организовывать свое рабочее время без давления со стороны, при этом выполнять интересные разнообразные задачи.
- 5) *Условия труда*: современный удобный офис в самом центре Санкт Петербурга, корпоративная библиотека (не включено в схему);
- 6) *Вознаграждение* – мы ценим людей, ориентированных на результат, поэтому большая часть Вашего заработка – процент по заключенным сделкам, меньшая – фиксированный оклад. К фиксированной части вознаграждения также относится социальный пакет, состоящий из: бесплатных корпоративных мероприятий, оплата курсов повышения квалификации, оплачиваемая мобильная связь, возможность получить кредит через компанию «Финансовые Партнеры» либо скидку на тренинги компании «Бизнес-Молодость» (подробнее в п.3.5).

Схематично можно представить это следующим образом (рис. 16):

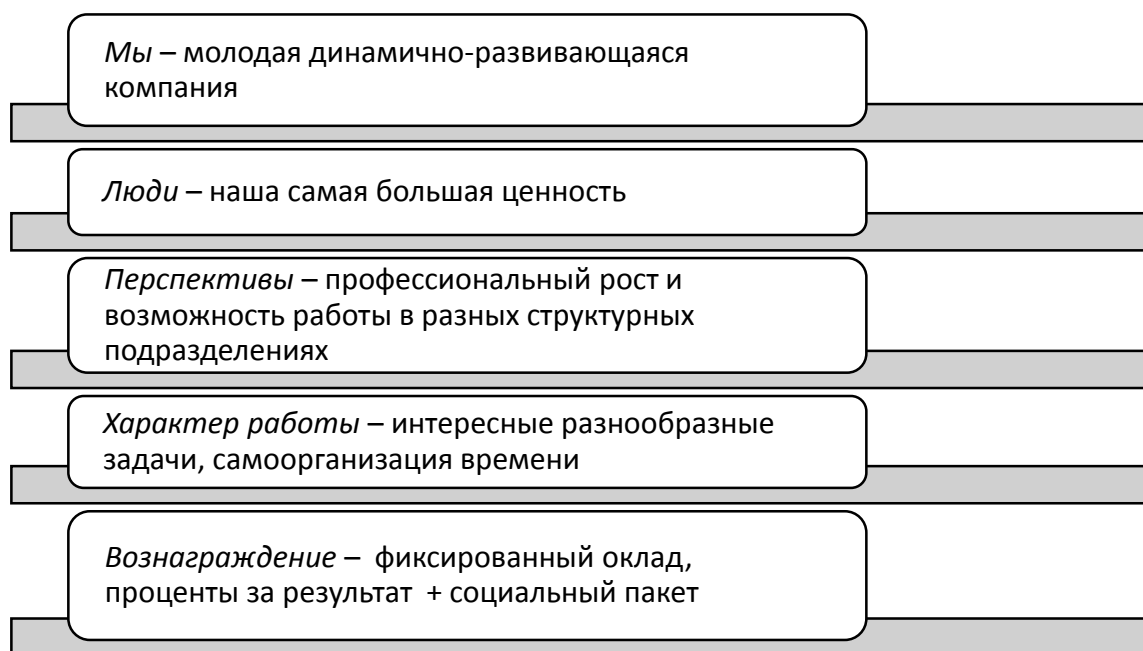


Рисунок 16 Ценностное предложение ООО «Бизнес-Партнеры» как компании-работодателя

Составлено по: результатам опроса, проведенного автором

На основе разработанной схемы, приступим определению инструментов продвижения.

2.3.4. Инструменты развития и продвижение имиджа

В ходе написания первой главы ВКР, было установлено, внутренний имидж является основой для формирования внешнего. Поэтому с него следует начинать работу по развитию образа компании на рынке труда. Прежде всего, это связано с важностью соответствия предложения компании потенциальным сотрудникам и его фактического соответствия действительности.

В ходе анализа автором были выявлены проблемы, которые важны для привлечения новых сотрудников, а также влияют на удовлетворённость уже действующих работников компании. Рассмотрим их подробнее и рассмотрим инструменты, предлагаемые автором, для их решения.

Внутренняя целевая аудитория

Первая проблема – отсутствие профессионального (горизонтального) роста, выгорание целеустремленных сотрудников.

Решения:

- а) Информировать сотрудников о возможностях прохождения курсов повышения квалификации за счет компании; Проводить короткие тренинги и мастер-классы внутри компании. Спикером могут выступать руководители отделов, а также руководство компании. Особенно эффективными могут стать онлайн и офлайн-вебинары от лица генерального директора, с записью и дальнейшей публикацией в

корпоративном портале. Данный инструмент не является обязательным, а должен применяться в случае необходимости проведения обучения сотрудников.

- b) Выстроить систему продвижения сотрудников в каждом отделе, где от повышения уровня меняется статус (линейный менеджер, главный менеджер, директор), а также начисляемый процент по закрытым сделкам;
- c) Пересмотреть систему адаптации и карьерного развития. Добавить отсутствующие этапы знакомства с коллективом, компанией, ценностями, а главное, с каждым сотрудником (во время адаптации и после) определить план развития, краткосрочные и долгосрочные задачи;
- d) Расширить функционал HR-менеджеров за счет введения в их рабочие обязанности перечисленные ранее HR-практики.
- e) Учитывая отзывы уволившихся сотрудников о большом объеме работы и стрессе, мы не можем добавить к уже имеющимся новые задачи для сотрудников. Поэтому, предлагаем увеличить штат отдела HR до 4 человек, добавив к постоянным работникам дополнительного HR-менеджера. В этом случае, нагрузка, связанная с рекрутингом распределится между 3 менеджерами и появится возможность разнообразить профессиональные задачи. Кроме того, это освободившееся время будет необходимо сотрудникам для ведения кадрового делопроизводства (см. пункт ниже).

Вторая проблема – несоблюдение трудового законодательства.

Нет никаких сомнений, что не только для позитивного имиджа на рынке труда, но и исключения штрафов и санкций со стороны государственных органов, необходимо заключить трудовые договора со всеми работниками и вести корректное делопроизводство. Для этого, в первую очередь, необходимо ввести фиксированную часть материального вознаграждения и корректным образом информировать об этом сотрудников. Далее провести тренинг по кадровому делопроизводству или оплатить курсы для директора по персоналу (по словам Екатерины из глубинного интервью в этом есть необходимость); сообщить менеджерам по персоналу об изменении в структуре их рабочих обязанностей.

Третья проблема – отсутствие социального пакета и неудовлетворенность заработной платой.

Неудовлетворенность заработной платой связана в первую очередь с отсутствием фиксированной части заработной платы. Компания эффективно подобрала сотрудников, отвечающим ее кадровой политике, однако несмотря на свою целеустремленность и желание получать вознаграждение в соответствии с достигнутым результатом, данная система не является полностью оправданной. Во-первых, не все выполняемые сотрудниками функции

приводят к материально исчисляемому результату. Во-вторых, гораздо сложнее закрывать вакансии. Поэтому автор предлагает:

- а) ввести фиксированную часть (которая станет базой для заключения договора) (около 40-50% заработной платы);
- б) оставить процентную часть с еженедельными выплатами (для менеджеров по продажам) и выплатами каждые 2 недели для других сотрудников;
- с) ввести оплату мобильной связи как часть социального пакета.
- д) информировать сотрудников о возможностях прохождения курсов повышения квалификации, а также скидках на услуги компании «Финансовые Партнеры» и участие в мероприятиях проекта «Бизнес-Молодость», которые проводит руководитель компании.

В результате средняя заработная плата в компании должна повыситься на 20%, чтобы достичь показателя «на 10% выше среднего по рынку».

Четвертая проблема – слабая информированность внутренней целевой аудитории о ценностях, миссии компании, традициях.

- а) Нормативные документы и корпоративный портал.

Когда новые сотрудники приходят в компанию, они знакомятся с внутренними документами о кадровой политике компании и корпоративным порталом HRscanner. Однако данные материалы носят формальный характер и не дают исчерпывающего представления о ценностях и корпоративной культуре компании. Частично этот недостаток должен быть ликвидирован за счет коммуникаций между сотрудниками, а также описываемых ниже методов. Однако автор считает необходимым внести дополнительные материалы в эти уже существующие каналы информирования. А именно: в документах о кадровой политике добавить информацию о ценностном предложении компании, ее ожиданиях от сотрудников и обязательствах, со своей стороны. Это должно стать неформальным договором между сотрудником и компанией. Кроме того, автор предлагает опубликовать приветственное видео для новичков в компании среди других видео, чтобы именно с него начиналось обучение сотрудника на рабочем месте.

- б) Работа с сайтом

На сайте HRscanner и HRpartners отсутствует какая-либо информация о компании как потенциальном работодателе. В описании компании необходимо отразить ее EVP, миссию, ценности, а создать раздел «Лица компании», где размещать фотографии сотрудников компании с описанием их карьерных историй, с акцентом на высокий уровень их удовлетворенности работой в компании. Данные методы сплотят коллектив и покажут ценность персонала в глазах работодателя.

с) Социальные сети

Учитывая, что коллектив компании – молодые сотрудники, активно пользующиеся социальными сетями, данный канал продвижения является одним из наиболее эффективных для распространения информации. Подробнее о контексте групп в социальных сетях в следующем разделе «внешняя целевая аудитория». Однако отметим, что содержание постов, публикуемых в данных группах будет ориентировано на обе ЦА, а не только внутреннюю. По отношению к действующим сотрудникам, данный инструмент скорее является доказательством интереса и ценности персонала в глазах компании-работодателя, чем каналом оперативной информированности сотрудников.

д) Внутренние мероприятия

Ввиду малого размера компании и неформальных связей внутри коллектива, считаем одним из наиболее эффективных каналов продвижения имиджа компании среди сотрудников – мероприятия с участием сотрудников компании. Например, ввести в традиции празднование достижений работников и отделов путём а) удара в небольшую декоративную медную пластину, что есть в офисе компании (по поводу только что заключенных крупных сделок) б) в форме специального мероприятия (на 30-40 минут). Форма реализации: обозначить конкретный день недели (например, раз в месяц), в который собирать коллектив, чтобы подвести итоги месяца, отпраздновать победы, поощрить сотрудников, добившихся выполнения сверх плана либо предложивших эффективные решения на своем участке. Так повысится информированность и вовлеченность сотрудников и подтвердится описанное ранее ценностное предложение компании (о неформальных связях и поощрении инициативы).

Внешняя целевая аудитория

Первая проблема – разногласие в требованиях внешней аудитории и предложении компании (социальный пакет, соблюдение трудового законодательства).

Данную проблему должны решить описанные выше меры, связанные с 3-й проблемой внутреннего имиджа.

Вторая проблема – слабая информированность ЦА, незнакомство с компанией как потенциальным работодателем.

В связи с этим, цель – продвижение имиджа компании на рынке труда. Для этого автор предлагает использовать следующие каналы продвижения:

а) Продвижение через сайт

На данный момент (как описано в выводах нашего конкурентного анализа) сайт компании представляет информацию о компании только для потенциальных клиентов. Необходимо включить в структуру сайта информационный и коммуникационный разделы с потенциальными сотрудниками. Информационный раздел должен содержать новости

компании, объявления, информацию о программах обучения, сотрудниках, о проектах компании. К описанию компании также важно добавить ее ценностное предложение для потенциальных сотрудников. А также создать раздел «Лица компании», где размещать фотографии сотрудников компании с описанием их карьерных историй, с акцентом на высокий уровень их удовлетворенности работой в компании. Коммуникационный раздел должен включить ссылки на социальные сети, а также обратную связь с отделом по управлению персоналом. А именно: создать раздел «Карьера», где транслировать ценностное предложение работодателя публиковать информацию об открытых вакансиях, знакомить с потенциальными коллегами и руководителем. У соискателей должна быть возможность отправить свои резюме и сопроводительные письма напрямую через сайт в форме отклика об опубликованных открытых вакансиях.

b) SuperJob и HeadHunter

На данный момент для закрытия внутренних вакансий, компания использует кабинеты на данных сайтах, созданные для решения рекрутинговых вопросов проекта «Бизнес-Молодость». Таким образом на сайтах по поиску работы у компании нет собственного лица для соискателей на внутренние вакансии. Если для компании важно развиваться развивать в дальнейшем собственный HR-бренд, автор работы предлагает приобрести собственный кабинет на карьерных сайтах и внести изменение в описание компании. Важно обозначить сформулированное нами ценностное предложение соискателям, а также добавить ссылки на социальные сайт и сайт компании.

c) Видео в YouTube и лайвстриминг

Как было отмечено в конкурентном анализе, учредитель компании имеет развивающийся личный бренд (интервью на каналах в YouTube, около 100 тыс. подписчиков в Instagram), однако через эти каналы практически не транслируется информация о компании ООО «Бизнес-Партнеры». Автор работы считает, что это продвижение имиджа компании как работодателя через бренд ее руководителя может стать эффективным инструментом для той целевой аудитории, что интересуется личностью учредителя и его участием в проекте «Бизнес-Молодость».

d) Социальные сети

Создание страницы в Facebook, а также активное развитие страницы в ВКонтакте, где публиковать последние новости компании – проектов, достижений. Использовать техники сторителлинга – публиковать истории успеха сотрудников, рассказывать об инновациях, осуществленных компанией, о наиболее значимых проектах, в которых участвовала компания. Посредством данного канала, можно запустить видео о компании и ее ценностях, направленное на внешнюю целевую аудиторию. Создание канала в Telegram – здесь также

можно транслировать новости компании, приводить уникальную статистику сферы подбора персонала, общаться на формальные и неформальные темы с целевыми аудиториями. Контент групп в социальных сетях должен быть похожим с тем, что публикуется на сайте, однако в социальных сетях приветствуется больше неформальная коммуникация с ЦА. Важно публиковать тематические статьи, карьерные истории, размещать фото и видео материалы, фото-отчеты о проведенных мероприятиях компании. Открыть возможность комментирования пользователям сайта. Ведение активных групп в социальных сетях также предоставляет возможность осуществлять коллаборации с группами сферы HR в социальной сети ВКонтакте (HR¹²⁵. HR JOURNAL¹²⁶ Neo HR¹²⁷): рекламировать компанию как работодателя, участвовать либо заказывать статьи о современных методах рекрутинга, которые представляет компания. Данный метод может привлечь внимание аудитории, заинтересованной в вакансиях HR-менеджеров. Аналогично поступать с направлениями продаж и IT.

е) Коллаборация с вузами Санкт Петербурга

Последним инструментом продвижения имиджа на рынке труда предлагаем сотрудничество с вузами Санкт Петербурга, которые выпускают потенциальных кандидатов на вакансии в ООО «Бизнес-Партнеры». Для участия в ярмарках вакансий, компания недостаточно развита и не имеет необходимых ресурсов (временных в первую очередь), однако автор считает продуктивной соглашение с университетами о трудоустройстве студентов на практику.

Подводя итоги, отметим, что в теоретической части работы (п.1.2.4.) мы определили гораздо больше каналов продвижения имиджа компании на рынке труда, однако учитывая проблемы и характеристики объекта нашего исследования, считаем наиболее подходящими инструменты, приведенные в настоящей главе. Такие каналы продвижения как геймификация, обучающие мероприятия, мастер-классы, семинары, ярмарки вакансий, благотворительные акции, участие в конкурсах за звание лучшего работодателя, программы корпоративной социальной ответственности являются возможными вариантами для крупных, уже известных компаний.

2.3.5. Оценка эффективности

Данный комплекс мероприятий рассчитан на 6 месяцев, начиная с даты принятия концепции формирования имиджа компании руководством ООО «Бизнес-Партнеры». Прежде всего, будут выполнены подготовительные мероприятия, далее будет реализована основная

¹²⁵ Официальная страница группы ВКонтакте. URL: <https://vk.com/humanrelations> Дата обращения: 15.04.2018

¹²⁶ Официальная страница группы ВКонтакте. URL https://vk.com/hr_journal Дата обращения: 15.04.2018

¹²⁷ Официальная страница группы ВКонтакте. URL <https://vk.com/neohr> Дата обращения: 15.04.2018

их часть. Начиная с третьего месяца, большая часть мероприятий будет выполнена, поэтому «дальнейшая реализация» предполагает поддержание выработанной системы и продолжение работы с внутренней и внешней целевой аудиторией. В зависимости от промежуточных и конечных результатов мероприятия могут быть продлены или скорректированы. В течение последнего месяца календарного плана должен быть проведен повторный аудит, а также первична оценка вовлеченности. Подробный медиаплан представлен в Приложении Ж, календарный план находится в Приложении З, бюджетный план содержится в Приложении И.

Как было отмечено в п.1.2.5. оценка эффективности инструментов по формированию и управлению имиджем компании ООО «Бизнес-Партнеры» будет проводиться с точки зрения социальной и экономической выгоды. При этом важно соблюдение бюджетного и календарного планов реализации мероприятий.

Как социальная, так и экономическая эффективность будут определяться на основе обозначенных в п.2.3.1. задач с использованием конкретных инструментов. Рассмотрим их далее.

Измерение эффективности мероприятий по решению проблем внутреннего имиджа (преодоление выгорания сотрудников, несоблюдение трудового законодательства и неудовлетворенность заработной платой) будут проводиться путем:

1) анкетирования сотрудников (до и после мероприятий) по аналогичной системе, что использовалась нами в исследовании с поправкой в характеристике «Возможности карьерного роста» (разделить профессиональный и карьерный (вертикальный) рост);

2) путем исследования общей вовлеченности и удовлетворенности персонала. Отметим, что для измерения эффективности, должны сравниваться результаты до и после проведения мероприятий.

С момента реализации мероприятий по внедрению кадрового делопроизводства в компании, основным показателем эффективности инструментов будет отсутствие претензий к компании со стороны государственных органов по надзору в сфере трудовых отношений.

Кроме того, до и после применения обозначенных инструментов формирования и управления имиджем будут измерены следующие показатели:

- текучесть кадров
- число уволившихся высококвалифицированных специалистов из компании
- показатели производительности
- изменение уровня вовлеченности персонала
- срок закрытия внутренней вакансии

Стоит отметить, что данные показатели лучше всего отображают качественные изменения в компании, когда сравниваются на протяжении долгого периода времени. Спустя

6 месяцев после реализации мероприятий, возможно, эффект будет не так очевиден, как в долгосрочной перспективе. Поэтому рекомендуется продолжать вести анализ изменения этих же показателей после реализации основного плана мероприятий продолжая работу с имиджем компании.

По мнению автора, преодоление проблемы слабой информированности сотрудников о компании как работодателе отразится в целом и на их вовлеченности (что будет проверено анкетированием), а также использовании возможностей корпоративного обучения (что можно измерить количественно). Также отметим, что сотрудники, которые знают и разделяют корпоративную политику, ценности, задачи компании, более предрасположены к разработке новых предложений (инициативе). Результаты изменений по данному аспекту будут прослеживаться путем сравнения количества предложений и похвал на корпоративных мероприятиях в течение длительного периода.

Обращаясь к проблемам, которые мы обозначили с внешней целевой аудиторией, отметим, что «разногласие в требованиях внешней аудитории и фактическом предложении компании» будет частично решено во время работы с внутренней аудиторией.

Кроме того, так как было выяснено, что одной из основных проблем имиджа компании на рынке труда является слабая информированность потенциальных сотрудников о компании, общая оценка эффективности предлагаемых нами инструментов будет проводиться по следующим пунктам:

- Изменение количества резюме с рабочих сайтов, поступающих в компанию, даже при отсутствии открытых вакансий.
- Изучение каналов получения информации кандидатами.
- Изменение количества откликов на размещаемые компанией вакансии.
- Отслеживание сроков закрытия вакансии.
- Изменение затрат на рекрутинг.
- Контроль конверсионной деятельности на онлайн каналах (количество подписок, уникальных посетителей в сутки на сайте компании, количество лайков и шеринга¹²⁸ на Facebook и ВКонтакте, количество подписок на канал Telegram и количество участников прямых эфиров в Instagram).
- Контроль количества соискателей, решивших прислать резюме после того или иного материала.
- Наблюдение за количеством посещений Jobсайтов.
- Количество присланных резюме через форму обратной связи на сайте.

¹²⁸ Количество раз, что представители ЦА поделились информацией с другими людьми.

Напомним, что в п. 2.3.1. были определены количественные изменения показателей, достижение которых влияет на эффективность проведенных мероприятий. Решение по установлению этих задач и их количественного отражения (процента изменений) принималось совместно с директором по персоналу. При этом в случае исследуемой нами компании основой для измерения социальной эффективности используемых инструментов (в связи с определением данным в п.1.2.5) являются задачи, связанные с повышением уровня вовлеченности и количества инициативных предложений от сотрудников. Что же касается экономической эффективности, считаем возможным подсчет полученной материальной выгоды по всем обозначенным задачам. С единственным уточнением, что определенные нами задачи по улучшению внешнего имиджа, в результате также влияют и на показатели внутреннего имиджа. Например, при увеличении откликов на открытые вакансии, компания будет быстрее находить сотрудников, тем самым увеличивая возможности рекрутеров заниматься подбором на внешние вакансии. Другими словами, повысится производительности сотрудников.

Обращаясь к упомянутым нами условиям эффективности, напомним о планируемых затратах на реализацию мероприятий. Бюджетный план (Приложение И) делится на затраты, которые необходимо осуществить единовременно, а также затраты, которые распространяются на весь период развития имиджа (6 месяцев). Основная часть расходов составленного плана связана с необходимостью труда затрат:

В процессе подсчета необходимых затрат было установлено, что большая часть будущих расходов связана с необходимостью привлечения сотрудников к реализации мероприятий работы с имиджем. Это означает, что сотрудники потеряют время, которое они бы потратили на решение задач в рамках их обычного функционала. Поэтому необходимо это учесть, как затраты предприятия. Для этого была рассчитана стоимость одного рабочего часа специалистов, привлекаемых к работе по управлению имиджем компании на рынке труда (табл. 10):

Таблица 10 расчет стоимости часа работы сотрудников ООО «Бизнес-Партнеры»

<i>Должность</i>	<i>Стоимость 1 тр. часа</i>
HR-директор	280 р.
HR-менеджер	220 р.
Маркетолог	250 р.
Исполнительный директор	320 р.

Источник: составлено автором на основе корпоративных документов

В результате затраты на мероприятия, проводимые единовременно составили:

- Связанные с трудозатратами - 20 260 р.

– Связанные с необходимостью покупки/оплаты доп. материалов/услуг – 14 000 р.

Иначе обстоит ситуация с затратами длительного периода, которые повторяются каждый месяц. Так, самые дорогостоящие статьи из нашего бюджетного плана представлены в следующей таблице (табл. 11):

Таблица 11 Основные ежемесячные затраты фирмы на развитие имиджа компании

Работа нового HR-специалиста	40 т.р.	200.000
Повышение заработной платы на 20% от сущ.	$1.2 \cdot 560 - 560 = 112$	336.000.
Оплата мобильной связи	$14 \cdot 700 =$	58.800
Оплата курсов повышения квалификации,	$1 \text{ т.р.} \cdot 14 = 14 \text{ т.р.}$	84.000
Публикация материала о компании в других группах соц. сетей	$2 \text{ соц. сети} \cdot 2 \text{ групп} \cdot 10\,000 = 40 \text{ т.р.}$	200.000 р.

Источник: составлено автором

Можно увидеть, что основная часть расходов, связана с изменениями в системе вознаграждения

- повышения заработной платы (на 20% от существующей)
- оплата мобильной связи
- оплата курсов повышения квалификации,
- а также с привлечением нового сотрудника в отдел управления персоналом.

В целом будущие затраты составляют 946. 590 р. в расчёте на 6 месяцев, где 34.260 р. единовременные и 912.400 р. постоянные затраты за весь период проводимых мероприятий.

Таким образом, во второй главе данной выпускной квалификационной работы был проведен комплексный анализ компании ООО «Бизнес-Партнеры», ее кадровых задач, особенностей политики управления персоналом, а главное всех факторов, влияющих на формирование образа организации на рынке труда. В ходе анализа внутреннего и внешнего имиджа компании определились основные проблемы, зоны развития, а также положительные характеристики компании. На основе собранной информации был разработан план поэтапного развития включающий:

1. установление задач (на основе количественно измеримых показателей);
2. определение критериев сегментирования ЦА;
3. формулирование ценностного предложения компании;
4. выбор инструментов продвижения и развития имиджа компании как среди внутренней, так и внешней ЦА;
5. определение будущей методики оценки эффективности проведенных мероприятий.

Также были выбраны инструменты наиболее подходящие компании-объекту нашего исследования как представителя малого бизнеса. Среди них наиболее необходимые с точки зрения проблем имиджа ООО «Бизнес-Партнеры» мероприятия. Оценка эффективности данных инструментов будет проводиться с точки зрения экономической и социальной составляющей. Так, к первой относятся материальные выгоды, что компания получит, в соотношении с затраченными ресурсами (временными, денежными). С социальной точки зрения мы будем считать эффективными использованные инструменты, если компания достигнет поставленных целей по улучшению вовлеченности, количества и качества инициативы от сотрудников, а также в целом преодолению проблемм внутреннего и внешнего имиджа обозначенных ранее (отсутствие трудовых договоров, например).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты. Во-первых, подробно изучены теоретические аспекты формирования и управления имиджем компании на рынке труда, под которым понимается «совокупность субъективных частных представлений и образов о компании как работодателе среди представителей целевой аудитории на рынке труда». На основе научной литературы по маркетингу, управлению персоналом и связям с общественностью, автор определил основные характеристики и особенности понятия «имидж компании на рынке труда», обозначив его отличия и взаимосвязь с понятиями «репутация» и «бренд» компании как работодателя. После этого была разработана схема поэтапного управления имиджем компании на рынке труда. Её этапами являются: установление задач (на основе количественно измеримых показателей), определение критериев сегментирования ЦА, формулирование ценностного предложения компании, выбор инструментов продвижения и развития имиджа компании как среди внутренней, так и внешней ЦА, определение будущей методики оценки эффективности проведенных мероприятий. Самым важным из перечисленных этапов является анализ текущей ситуации, т.к. он помогает определить те зоны развития, над которыми необходимо работать в целях удержания сотрудников, а также ключевые положительные характеристики компании, на которые непременно необходимо направлять фокус ценностного предложения.

При этом методология исследования внутреннего и внешнего имиджа может отличаться в каждом отдельном случае, но предложенные методы (опрос целевых аудиторий, глубинное интервью, конкурентный анализ) являются базовыми инструментами для сбора и анализа объективной информации.

Во-вторых был разработан план поэтапного развития имиджа компании как работодателя на примере ООО «Бизнес-Партнеры». Этот результат стал возможным благодаря комплексному изучению компании (ее кадровых задач, особенностей политики управления персоналом), а также анализу внутреннего и внешнего имиджа компании. Так, была составлена исчерпывающая картина проблем образа организации в глазах потенциальных, действующих и уволившихся сотрудников:

- 1) Отсутствие четко обозначенного «лица» или бренда компании для целевых аудиторий, низкая информированность ЦА.
- 2) Не используются положительные характеристики компании для формулирования ценностного предложения целевым аудиториям;
- 3) Отсутствие социального пакета и соблюдения трудового законодательства, что влияет как на внутренний, так и внешний имидж компании;

- 4) Во внутренней среде организации отсутствие профессионального роста, низкая заработная плата, которые становятся причинами ухода сотрудников.
- 5) Не налаженная работа с каналами продвижения имиджа работодателя на рынке труда.

В-третьих, на основе собранной информации автор сформулировал ценностное предложение и определил инструменты его продвижения. Наиболее важными из них является: введение фиксированной части заработной платы, социального пакета, установление трудовых правоотношений со всеми работниками организации (с целью избегания серьезных штрафов и санкций), увеличение штата отдела персонала на одного сотрудника и разделение старого функционала между тремя менеджерами с добавлением новых задач (разработка системы адаптации, продвижения, обучения и др.). Также, были определены различные каналы коммуникации с целью повышения информированности внешней и внутренней аудитории о компании. Это и изменение концепции официального сайта, и покупка нового индивидуального кабинета на рабочих сайтах, и продвижение в социальных сетях. Что касается действующих сотрудников, их информированность мы предлагаем повышать через корректировку корпоративных документов, специальные мероприятия внутри коллектива, видео-обращение от руководителя предприятия, размещенное на корпоративном портале и др.

В-четвертых, разработанный план формирования и управления имиджем компании предполагает инструменты оценки эффективности проводимых мероприятий. В данном случае оценка эффективности будет проводиться с точки зрения экономической и социальной составляющей. Для этого стоит напомнить о конкретных количественных показателях определенных в целях развития имиджа. Среди них изменение текучести персонала, производительности, затрат на подбор сотрудников, сроков закрытия вакансий, конверсии посещаемости сайта компании и групп в социальных сетях и др. Данные показатели будут являться основой измерения экономической эффективности. Будут посчитаны материальные выгоды компании, после чего составлено отношение данных выгод к реализованным затратам. Что касается социальной стороны вопроса, автор предлагает оценивать достижение поставленных целей по решению проблем компании (не выраженных экономически) при соблюдении запланированных затрат. В первую очередь, к ним относятся повышение вовлеченности и количества предложений по улучшению работы в компании.

Завершая выводы работы, отметим: разработанные нами комплекс мероприятий по формированию позитивного имиджа компании, может быть применен любой организацией с целью повышения ее конкурентоспособности. Однако учитывая характеристики объекта данного исследования предлагаемые нами инструменты будут особенно эффективны для компании-представителя малого бизнеса либо предприятий с малым опытом на рынке труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Источники на русском языке:

1. Алексеева Л.А. Имидж организации работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка. Дисс. канд. экон. наук. – М., 2010. – с. 178.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учебник под общ. ред. Багиева Г.Л., М.: Экономика, 1999.- с. 678.
3. Берроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. / С. Берроу, Р. Мосли — М.: ООО «Группа ИДТ», 2007.
4. Бесплатные инструменты для укрепления HR-бренда [электронный ресурс], 2015 URL:<https://spb.hh.ru/article/17157> Дата обращения 12.04.2018
5. Блинов А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. –2003. – № 4. – С. 35–44.
6. Блюм М.А., Молоткова Н.В. Б71 PR-технологии в коммерческой деятельности: Учебное пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. 104 с.
7. Бурцева Т. Исследование корпоративного имиджа / Т. Бурцева, Н. Миронова // Маркетинг. – 2008. – № 3. – С. 24–35.
8. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. СПб.: Питер, 2011, с. 272.
9. Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка / И.С. Важенина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 136–142.
10. Васильев Г.А., В.А. Поляков, Основы рекламы: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям 080100 «Экономика»/- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.-719 с.
11. Верлина, Ю. Факторы привлекательности имиджа компании-работодателя [Электронный ресурс] / Ю. Верлина, Р. Строганов // — Режим доступа: <http://www.hr-research.wciom.ru/index.php?id=733> Дата обращения: 06.03.2018
12. Возможности геймификации в управлении персоналом //Кадровик. – 2015. – №. 1. – С. 96-100.
13. Горчакова Р.Р. Особенности формирования корпоративного имиджа // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2012. №2. – с. 185-192.
14. Гражданский кодекс Российской Федерации

15. Джефкинс Ф., Ядин Д., ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ, Учебное пособие для вузов, Перевод с английского под редакцией Б.Л. Еремина, М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2003.
16. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования. — Екатеринбург: Изд-во Урал, ун- та, 1998. — 208 с.¹ Девятко И. Ф. Методы социологического исследования.— Екатеринбург: Изд-во Урал, ун- та, 1998.— 208 с.
17. Иваненко А.Ю., Захаренко И.К. Формирование имиджа организации на рынке услуг // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». Электронный ресурс: <http://www.scienceforum.ru/2015/825/7083> Дата обращения: 1.05.2018.
18. Капферер Ж. Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда //М.: вершина. – 2007. – с. 248.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
20. Ключева Н. В. Качественные методы исследования: учебно-методическое пособие. Ярославль: ЯрГУ, 2016. 26 с.
21. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер— СПб.:Питер, 1998. – 896 с.
22. Кошмаров Ф. Ю., Кузнецов Г. С. Новые подходы к избирательным технологиям. СПб. 1999 — С. 6.
23. Красуля С. Особенности коммуникаций при формировании имиджа[Электронный ресурс] / С. Красуля. – 2005. – Режим доступа к статье: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/image_making.htm Дата обращения: 1.05.2018.
24. Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2011. – 384 с.
25. Криницына З.В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга Вестник науки Сибири №4 (10) – 2013.
26. Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? [Электронный ресурс] / Д.Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. — 2009. — Вып. 3. — Режим доступа: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/421.pdf> Дата обращения: 01.05.2018.
27. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации. Дисс. канд. экон. наук. – СПб., 2012. – с. 123.

28. Лукичева Т.А., Хаустова Т.В. Брендинг как стратегия продвижения российской продукции на внутреннем рынке: институциональный аспект // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2014. - №3. – С. 26-31.
29. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: Издательство «БХВ-Петербург» – 2011 – 224 с.
30. Маргарян М.Г., Наумов В.П. Разработка имиджевой рекламы посредством полиграфической продукции // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». Электронный ресурс: <http://www.scienceforum.ru/2017/2509/29489> Дата обращения: 1.05.2018.
31. Мачехина Н. Нужно оценить работу HR-службы. Какой метод выбрать, чтобы показать ее эффективность? Электронный ресурс: URL: http://www.adecco.ru/SiteCollectionDocuments/Adecco%20in%20Medias/Media%20IQ%202013/2013_03_01%20HRD%20оценка%20службы%20HR.pdf Дата обращения: 1.05.2018.
32. Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. — Режим доступа: <http://rating.hh.ru/methodology/> Дата обращения: 1.05.2018.
33. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011, с. 280.
34. Морковкин Дмитрий Евгеньевич Организационное проектирование системы управления знаниями // Образовательные ресурсы и технологии. 2013. №2 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-proektirovanie-sistemy-upravleniya-znaniyami> Дата обращения: 12.04.2018
35. Осовицкая Н. А. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. СПб.: Питер, 2012, с. 7.
36. Осовицкая Н. HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. – СПб: Питер, 2015. – с. 330.
37. Осовицкая Н. HR-брендинг управление талантами, онлайн- обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик – СПб.: Издательство «Питер» – 2014. – 240 с.
38. Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. – СПб.: Издательство «Питер» – 2011 – 272 с.
39. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. – М: Аспект Пресс, 2001. – 239с.

40. Погодина Г. Методы оценки эффективности службы персонала. – 2012. Электронный ресурс: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9625> Дата обращения: 1.05.2018.
41. Попова Н.В. Маркетинг транспортных услуг: учеб.пособ. / Н. В. Попова. – Х.: ХНАДУ, 2002. – 224 с.
42. Поповская М. А., Железнякова М. С. АНАЛИЗ ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ И РАЗВИТИЯ БРЕНДА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ СТОРИТЕЛЛИНГА // Ответственный редактор. – 2016. – С. 145.
43. Результаты исследования по России Ranstad Awards <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-brand-research/> Дата обращения: 1.05.2018.
44. Рид С. Эффективно ли вы поддерживаете свой корпоративный имидж? / С. Рид // Маркетинг. - 2008. - № 6. - С. 86.
45. Руководство по построению HR-бренду. Консалтинговое агентство HeadHunter. Электронный ресурс: https://vk.com/doc49673383_454317575 Дата обращения: 1.04.2018
46. Символический интеракционизм Дж. Мида, Ч. Кули и Г. Блумера [Электронный ресурс] Режим доступа к статье: <https://ru.wikipedia.org/> Дата обращения: 1.05.2018.
47. Траут Д. Позиционирование. Битва за умы Д. Траут, Э. Райс СПб.: Издательство «Питер» – 2012 – 336с.
48. Социальные медиа в рекрутинге: мировая статистика и как ее использовать. [Электронный ресурс]. Дата публикации: 23.01.2018. URL: <https://blog.hrspace.ru/smm-v-recruting/> Дата обращения: 05.04.2018
49. Трудовой кодекс Российской Федерации
50. Тульчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность / Г.Л. Тульчинский. – 2001. – 421 с. Электронный ресурс: <http://b-ok.org/book/790602/2e4799> Дата обращения: 1.05.2018.
51. Цыгвинцева Д.К. HR-бренд компании как объект социологического анализа Цыгвинцева Д.К. Журнал «Вестник Удмуртского университета» №3-1. – Издательство УГУ – 2014 – с. 48-50
52. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям. М.: Народное образование, 2002.
53. Ядов В. А. Стратегии и методы качественного анализа данных // Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М), 1991. № 1. С. 14-31.

Источники на английском языке

1. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Journal of Brand Management, 4/1996.
2. Categories of Impact in Employer Branding [электронный ресурс], 2014. URL: <http://www.brandonhall.com/blogs/3-types-of-impact-in-employer-branding/> Дата обращения: 1.05.2018.
3. Barrow S., Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. – John Wiley & Sons, 2011. – с.123
4. Employer branding survey [Электронный ресурс] // Nigel wright recruitment. — Режим доступа: <http://www.nigelwright.com/media/1531/employer-branding-report.pdf> Дата обращения: 1.05.2018.
5. Global Recruiting Survey. Электронный ресурс URL: <https://ru.scribd.com/document/361563717/2017-Global-Recruiting-Survey-SocialTalent> Дата обращения: 05.04.2018
6. Miller B. What is an employee value proposition [Электронный ресурс]// Hiring&Recruiting. -2016.- №1 (18.01.2016). URL: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2016/01/18/what-is-an-employee-value-proposition/> Дата обращение: 09.03.2018
7. Katoen R. J. Employer Branding and Talent-Relationship-Management Improving the Organizational Recruitment Approach // R. J. Katoen, A. – Издательство: Macioschek Umeå School of Business – 2007. – 156 с.
8. Knox, S. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry/ S. Knox, C. Freeman // Journal of Marketing Management. - 2006. Vol.22. N 7/8. P.695-716.
9. Lievens, F. organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework/ F. Lievens, G. Van Hove, F. Anseel // British Journal of Management. - 2007. Vol.18. March Supplement. P. 45-59.
10. T. Levitt, “Marketing Myopia,” Harvard Business Review 28, July–August (1960): 24-47.

Приложение А План глубинного интервью с директором по персоналу

1. Расскажите немного о себе и о компании?
2. Как долго вы в этой должности? Что входит в ваши обязанности?
3. Обязанности линейных менеджеров?
4. Какая миссия, цели и ценности у компании?
5. В чем преимущества компании, есть ли какие-то достижения? Какие есть преимущества, особые выгоды для сотрудников?
6. Какова ваша кадровая стратегия (если есть)? Высокая ли текучесть кадров?
7. Каковы, по Вашему мнению, наиболее вероятные причины увольнения?
8. Есть ли другие проблемы с кадрами? Какие? Что хотелось бы изменить?
9. Расскажите об особенностях политики подбора, мотивации и адаптации сотрудников. Как выстраивается процесс? Кто за него отвечает?
10. Как происходит процедура отбора и найма, какими принципами, критериями руководствуетесь?
11. Где размещаются вакансии? Как часто? Как много поступает откликов на внутренние вакансии?
Как часто приходят резюме? Где размещаете вакансии? Как часто? Какие требования?
12. С какими проблемами сталкиваются существующие сотрудники?
13. Как работаете с уволившимися сотрудниками? Поддерживаете связь?
14. Какие цели дальнейшего развития преследует компания? Каких сотрудников не хватает в данный момент?
15. Какие есть возможности для развития и карьерного роста?

Приложение Б. План опроса потенциальных сотрудников

1. Слышали ли Вы когда-нибудь о компании ООО «Бизнес-Партнеры)
3. Слышали ли Вы когда-нибудь о проекте «Бизнес Молодость»?
4. Представьте ситуацию, что Вам предлагают интересную стажировку/работу в двух компаниях. Условия и выгоды одинаковы, но владельцем и лидером одной из них является спикер и тренер проекта «Бизнес-Молодость» Олег Торбосов. Каков был бы Ваш выбор?
 - Выберу компанию тренера БМ
 - Выберу вторую компанию
 - Мне все равно, я не знаю ни БМ, ни Олега Т.
5. Какие каналы коммуникации для распространения информации о вакансиях являются для Вас наиболее удобными и привлекательными?
 - Рассылка по электронной почте
 - Реклама в браузере (таргетирование)
 - Специальные профессиональные мероприятия
 - Сайты по поиску работы
 - Группы в социальных сетях (fb, VK, Instagram и др.)
 - Другое
6. Посещаете ли профессиональные специальные мероприятия?

Да Нет
2. Какие критерии являются для Вас важными при выборе работодателя? (от 1 до 7)
 - Возможности карьерного роста
 - Современность и динамичность компании
 - Возможность реализации собственных идей
 - Достойная начальная зарплата
 - Разнообразные и интересные задачи
 - Программы обучения и повышения квалификации
 - Возможность самостоятельного принятия решений
 - Четкая зависимость оплаты труда от результатов работы
 - Гибкий график рабочего времени
 - Хорошо оборудованные рабочие места
 - Соблюдение трудового законодательства
 - Возможность работы за границей
 - Социальный пакет*
 - Развитая корпоративная культура

Приложение В. План опроса сотрудников компании

1. Укажите ваш пол:
мужской;
женский.
2. Укажите ваш возраст
18-25
26-30
31-35
3. Слышали ли Вы о компании ООО «Бизнес-Партнеры» до того, как получили предложение о работе? Если да, то откуда вы о ней узнали?
Реклама;
Друзья, родственники;
Сайты для поиска работы;
Другое:
4. Были ли у вас альтернативы? Если да, то почему Вы выбрали эту компанию?
5. Хотели бы вы продолжать работать в ООО «Бизнес-Партнеры» и в дальнейшем, или же рассматриваете ее как некий старт-ап?
Продолжу работу в компании;
Старт-ап.
6. Изменилось ли у вас впечатление о компании как работодателя после начала работы?
Да, в лучшую сторону;
Нет, осталось прежним;
Да, в худшую сторону.
7. Как Вы считаете, стоит ли ООО «Бизнес-Партнеры» более активно заниматься своим имиджем в глазах соискателей?
Да;
Нет, это не нужно;
Другое: _____
8. Посоветовали бы Вы своим друзьям работу в компанию ООО «Бизнес-Партнеры»?
Да;
Нет.
9. Оцените компанию ООО «Бизнес-партнеры» по следующим характеристикам (от 1 д)
☐ Возможности карьерного роста
☐ Современность и динамичность компании
☐ Возможность реализации собственных идей в работе
☐ Достойная начальная зарплата
☐ Разнообразные и интересные задачи
☐ Программы обучения и повышения квалификации
☐ Возможность самостоятельного принятия решений
☐ Четкая зависимость оплаты труда от результатов работы

- ☐ Гибкий график рабочего времени
- ☐ Хорошо оборудованные рабочие места
- ☐ Соблюдение трудового законодательства
- ☐ Возможность работы за границей
- ☐ Социальный пакет* (ДМС, оплата питания, оплата расходов на проезд, связь, занятия спортом, подарки на праздники и Дни Рождения и от лица компании, и др.)
- ☐ Развитая корпоративная культура
- ☐ Благоприятный организационный климат

10. Образ компании как работодателя

Если мне предстоит охарактеризовать наше предприятие моему лучшему другу, то какой профиль я бы показал?						
Инновации	1	2	3	4	5	Отсталость
Щедрость, великодушные	1	2	3	4	5	Мелочность
Не бюрократичность	1	2	3	4	5	Бюрократичность
Нацеленность на будущее	1	2	3	4	5	Бесперспективность
Поддержка	1	2	3	4	5	Тормоз
Совещательность	1	2	3	4	5	Приказ
Следование традициям	1	2	3	4	5	Отсутствие традиций
Надежность	1	2	3	4	5	Ненадежность
Открытость	1	2	3	4	5	Скрытость, утаивание
Справедливость	1	2	3	4	5	Несправедливость
Гарантии	1	2	3	4	5	Отсутствие гарантий
Дружественная атмосфера	1	2	3	4	5	Змеиное логово
Увлекательная работа	1	2	3	4	5	Скука

Приложение Г. План опроса уволившихся сотрудников

1. На какой должности в Компании Вы работали?

Блок вопросов со шкалой оценки от 1 до 7

2. Как бы Вы оценили свою работу с точки зрения ее интересности?
3. Как Вы оцениваете возможности личностного развития (своих профессиональных компетенций) в компании?
4. Как Вы оцениваете возможности карьерного развития в Компании?
5. Как бы Вы оценили способы, которыми Ваш начальник управлял подчиненными, делал распоряжения, реагировал на жалобы?
6. Как Вы оцениваете уровень стресса на рабочем месте?
7. Как складывались Ваши отношения с непосредственным начальником?
8. Как Вы можете оценить рабочую нагрузку?
9. Как Вы оцениваете Вашу зарплату? (на момент работы)

Блок открытых вопросов

10. Опишите как можно подробней причины увольнения?
11. Что, по Вашему мнению, было привлекательной стороной работы в Компании?
12. Что, по Вашему мнению, является наименее привлекательной чертой Компании?
13. Какое наиболее важное изменение в Компании Вы бы предложили?

Приложение Д. Результаты конкурентного анализа

Критерий	ООО «Бизнес-Партнеры»	ООО «Перформия»
Опыт на рынке	Длительный опыт работы – 15 лет на рынке	Опыт работы всего около 2 лет
Размер	Крупная международная компания: 12 офисов в России, Казахстане, Украине, Белоруссии и Латвии.	Компания малого бизнеса. 1 филиал в Санкт Петербурге
Услуги	Проведение обучающих семинаров и тренингов по подбору персонала (на основе методик очень близких к HRscanner)	Подбор персонала, продажа ПО для решения HR задач;
Требуемый персонал	Менеджеры по продажам, HR-менеджеры;	Менеджеры по продажам, рекрутеры, IT
Ценностное предложение коммерческого бренда	Очень четко обозначено. Есть девиз «Мы не кадровое агентство». Прописана миссия и ценности компании.	Не обозначено. Лишь общее впечатление компании, к-ая должна принести денежную выгоду работодателю и качественно выполнить услугу.
Ценностное предложение HR-бренда	Работа в крупной компании, с возможностями карьерного роста и теплой атмосферой в коллективе (на основе видео с официального сайта).	Отсутствует
Каналы продвижения HR-бренда	Основной канал – сайт компании. На нем публикуются вакансии, обратная связь с отделом HR, видео и информация о персонале и работе в компании.	Каналы продвижения коммерческого бренда не используются в целях повышения информированности о компании как потенциальном работодателе. На сайте компании нет никакой информации для соискателей. Важно отметить, что у компании ООО «Бизнес-Партнеры» нет определенного выраженного лица – единого бренда. Когда компания публикует объявления о

		вакансиях на сайте SuperJob или HeadHunter, соискатель видит информацию о компании «Бизнес-Молодость».
Сайт	Не удобный, но очень информативный: представлена вся возможная информация о компании и ее сотрудниках (награды, достижения, рекоменд-ые письма и др.) Сняты видеоматериалы о компании, отзывах и персонале.	У компании два отдельных сайта (HRscanner HRpartners). Каждый из них простой и удобный в использовании. Но не информативный (нет истории, описания, раздела вакансий, новостей, статей)
Упоминание в СМИ	Компания следит за публикациями в СМИ и отображает их на своем сайте и группах в социальных сетях. Так, можно найти упоминания о компании в репортажах на телевидении и журнале. livejournal.	Не найдено
Социальные сети	Компания развивает продвижение через Facebook (более трех тыс. подписчиков), youtube (15 ты. подпис.), twitter (около 300 подп.), ВК (более 1600 подп.). По каждому из каналов продвижения ведется активная работа.	Компания ведет две группы ВК: HRscanner (более 3880 подпис.) и незначительную группу на 90 подписчиков – HRpartners
Образ руководителя	Владимир Сидоренко - сильный, опытный, оратор и лидер. Ведет социально активную жизнь, что отражается на сайте компании (семинары в Университетах, социальное волонтерство, спонсорство. (н большое количество благодарностей)). Например, <u>Диплом и медаль от Ассоциации ветеранов боевых действий органов внутренних дел и внутренних войск России МВД России</u>	Олег Торбосов - молодой, дерзкий, инновационный, смелый лидер нескольких компаний. Активно продвигает личный бренд через выступления на бизнес-площадках, интервью на каналах в YouTube и лайвстриминга в Instagram.

<p>Отзывы о компании как работодателе</p>	<p>Отзывы делятся на положительные и отрицательные в примерном соотношении 50% на 50%.</p> <p>При этом позитивные достаточно нейтральны, без ярко выраженной приверженности компании, но отрицательные имеют схожие черты: переработки, задержки или невыплаты заработной платы, обвинения руководства в сайентологии.</p>	<p>О компании как таковой нет отзывов. Это связано, в первую очередь, с малым опытом работы на рынке. Также немаловажный фактор – отсутствие четкого лица работодателя (у компании два разных бренда, оба из которых относятся одновременно к функционалу всех сотрудников, при этом юридическое имя также отличается). Кроме того, юрид. имя компании совпадает с HR-брендом другой организации, о которой есть отрицательные комментарии.</p>
---	--	---

Приложение Е. Сопоставление результатов опросов

Характеристика	Оценка компании её действующими сотрудниками	Важность для потенциальных сотрудников	Вывод
Современность и динамичность компании	Высокие показатели, сильная черта компании	Среднее значение	Компания должна акцентировать свое EVP на данной характеристике и привлекать тех молодых специалистов, для которых данный показатель является приоритетным (меньшинство);
Возможности карьерного роста	Средние показатели	Один из наиболее значимых факторов	Необходимо улучшать возможности карьерного (и/или профессионального) роста в компании), следить за вовлеченностью сотрудников, чтобы избежать текучести из-за отсутствия роста.
Возможность реализации собственных идей в работе	Высокие показатели, сильная черта компании	Среднее значение	Также как и с п.1 – привлечение и удержание молодых специалистов, разделяющих ценности компании.
Достойная начальная зарплата	Средние показатели	Среднее значение	
Разнообразные и интересные задачи	Сильная черта компании	Высокое значение	Акцентировать внимание на данном преимуществе в продвижении имиджа компании на рынке труда;
Программы обучения и повышения квалификации	Средние показатели	Среднее значение	

Возможность самостоятельного принятия решений	Средние показатели	Среднее значение	
Четкая зависимость оплаты труда от результатов работы	Высокие показатели, сильная черта компании	Мало значимый фактор	Пересмотреть материальную политику компании; Возможно ввести фиксированную часть, но придерживаясь ценностей компании (см. раздел SWOT анализ)
Гибкий график рабочего времени	Средние показатели	Среднее значение	
Хорошо оборудованные рабочие места	Средние показатели	Среднее значение	
Соблюдение трудового законодательства	Низкие показатели	Один из наиболее значимых факторов	Одно из приоритетных направлений развития внутреннего и внешнего имиджа компании! Необходимо наладить систему кадрового делопроизводства, проанализировать возможность введения трудового договора с некоторыми сотрудниками
Социальный пакет*	Низкие показатели, плохо развито в компании	Среднее значение	По данным двум пунктам ситуация такова, что они плохо развиты в компании, но средне-значимы для ЦА. Поэтому автор работы предлагает пересмотреть в целом мотивационную политику (соц. пакет, материальное вознаграждение за результат и мероприятия корпоративной культуры): выделить наиболее приоритетные зоны изменений и развития.
Развитая корпоративная культура	Плохо развито в компании	Мало значимый фактор	
Благоприятный организационный климат	Среднее значение	Среднее значение	

Приложение Ж. Медиаплан

Медиа-план по формированию имиджа ООО «Бизнес-Партнеры» на рынке труда (рассчитано на 6 месяцев)						
Канал	Раздел	Сообщение для ЦА	Периодичность	Описание	Цель	Критерий оценки
Корпоративный портал компании	Видео-обучение	Приветствие от руководителя компании новичкам	1 раз в 6 месяцев	Оформление приветственного видео от лица руководителя, с объяснением основных ценностей, миссии, ожиданий от работы сотрудника и «напутственного слова».	Повысить уровень информированности и вовлеченности действующих сотрудников.	Текущее состояние персонала. Показатели удовлетворенности.
Сайт компании	Компания	Обозначить EVP	1 раз в 3 месяца	Отразить миссию и ценности компании. Обозначить ценностное предложение для ЦА.	Повысить уровень информированности потенциальных сотрудников о существовании компании. Привлечь желанные кадры. Повысить информированность действующих сотрудников, а также их вовлеченность в действия компании.	Количество просмотров, откликов и другие конверсионные действия.
	Команда	Персонал компании	1 раз в месяц	Представить коллектив. Корпоративные ценности. Фотографии сотрудников компании с описанием их карьерных историй, с акцентом на высокий уровень их удовлетворенности работой в компании.		
	Карьера	Открытый доступ к информации о возможностях работы в компании	1 раз в неделю	Публиковать информацию об открытых вакансиях. Отобразить форму обратной связи от HR-службы компании, где можно отправить резюме вместе с сопроводительным письмом.		
Facebook ВКонтакте	Истории	Компания открыта к общению с потенциальными и действующими сотрудниками, честно представляет свое EVP	1-2 раза в неделю	Новости компании – проектов, достижений. Публиковать истории успеха сотрудников, отчеты с мероприятий		Количество просмотров, охват подписчиков, процент вовлеченности, количество новых подписчиков, шеринг
	Инновации		1-2 раза в неделю	Рассказывать об инновациях, наиболее значимых проектах. Новых продуктах компании		
	Видео		1 раз в 6 месяцев	Публиковать видео о компании. В том числе (в будущем) как о потенциальном работодателе.		
	Объявления		1 раз в месяц	Объявления о вакансиях, новые статьи.		

Telegram	Новости компании	Компания, проекты, возможности	2 раза в неделю	Новости компании – проектов, достижений	<p>Повысить уровень информированности потенциальных сотрудников о существовании компании.</p> <p>Привлечь желанные кадры. Повысить информированность действующих сотрудников, а также их вовлеченность в действия компании.</p>	<p>Количество просмотров, охват подписчиков, процент вовлеченности, количество новых подписчиков, шеринг</p>
YouTube	Интервью руководителя	Работа в компании полна интересных задач и возможности развития	1 раз в 2 месяца	Участие руководителя в программах, где бы заходила речь о системе HRscanner и том как устроена работа предприятия.		
Instagram	Лайвстриминг	Высокая роль руководителя в деятельности компании	1 раз в месяц	«Прямые эфиры» через данную социальную сеть, во время которых руководитель (кроме прочей информации) делиться новостями компании и приглашает соискателей прислать свои резюме.		
SuperJob HeadHunter	Информация о компании	Понятная информация о компании	1 раз в 6 месяцев	Четко оформленное ценностное предложение соискателям в личном кабинете компании.		

Приложение 3. Календарный план

Задача	Начало	Окончание	Ответственный
Подготовительный этап 02.06.2018 – 02.07.2018			
<i>Проведение оценки вовлеченности сотрудников (для сравнения результатов через 6 месяцев)</i>	02.06.2018		Директор по персоналу
Обсуждение новой системы вознаграждения (определение фиксированной части и процентной)	02.06.2018	17.06.2018	Исполнительный директор, директор по персоналу
Обсуждение новой системы соц. пакета (определение возможности оплаты мобильной связи и предоставления скидок на услуге компаний-партнеров)	02.06.2018	17.06.2018	Исполнительный директор, директор по персоналу
Утверждение новой политики вознаграждения и материального стимулирования	02.06.2018	17.06.2018	Исполнительный директор, директор по персоналу
Привлечение HR-специалиста на постоянную работу	02.06.2018	02.07.2018	HR-менеджер
Привлечение стажера PR и определение функционала для специалиста по маркетингу	02.06.2018	17.06.2018	HR- менеджер
Курсы кадрового делопроизводства для директора по персоналу	17.06.2018	02.07.2018	Директор по персоналу
Подготовка материалов для изменений в корпоративных документах	02.06.2018	17.06.2018	Генеральный директор
Подготовка короткого приветственного видео	02.06.2018	17.06.2018	Генеральный директор
Подготовка материалов для изменений на сайте	02.06.2018	17.06.2018	Директор по персоналу
Проведение фотосессии сотрудников для публикации на сайте	02.06.2018	02.07.2018	Маркетолог
Доработка сайта	17.06.2018	02.07.2018	Маркетолог
Публикация короткого приветственного видео от лица руководителя	02.06.2018	02.07.2018	Маркетолог
Доработка кабинета на hh.ru	02.06.2018	02.07.2018	HR- менеджер
Доработка кабинета на superjob.ru	02.06.2018	02.07.2018	HR- менеджер
Создание страницы в Facebook	18.06.2018	02.07.2018	PR-специалист

Составления договора о рекламе с группами в Facebook	18.06.2018	02.07.2018	PR-специалист
Составления договора о рекламе с группами в ВКонтакте	18.06.2018	02.07.2018	PR-специалист
Подготовка и материалов для сайта групп в ВКонтакте, Facebook, канала в Телеграмм	18.06.2018	02.07.2018	PR-специалист
Создание канала в Telegram	18.06.2018	02.07.2018	PR-специалист

Реализация 02.07.2018 -02.10.2018			
Реализация новой системы адаптации	02.07.2018	02.09.2018	HR- менеджер
Реализация новой системы карьерного развития	02.07.2018	02.09.2018	Директор по персоналу
Доработка сайта	02.07.2018	02.08.2018	Маркетолог
Публикация приветственного видео от лица руководителя на корпоративном портале	02.07.2018	02.08.2018	Маркетолог
Публикация подготовленного материала в группах соц. сетей	02.07.2018	02.08.2018	PR-специалист
Ежедневный мониторинг групп в соц сетях, ответы на комментарии, инициация обсуждений	02.07.2018	02.08.2018	PR-специалист
Несколько раз неделю подготовка и публикация новых статей в Facebook, ВКонтакте, Telegram.	02.07.2018	02.08.2018	PR-специалист
Подготовка материалов для внутренних мероприятий	02.07.2018	02.08.2018	Директор по персоналу
Проведение внутренних мероприятий	02.07.2018	02.08.2018	Исполнительный директор
Проведение внутреннего тренинга по кадровому делопроизводству	02.07.2018	02.08.2018	Директор по персоналу
Видео в YouTube и лайвстриминг в Instagram	02.07.2018	02.08.2018	Генеральный директор
Коллаборация с вузами Санкт Петербурга	02.07.2018	02.08.2018	Директор по персоналу
Дальнейшая реализация 02.08.2018 -02.12.2018			
Ежедневный мониторинг групп в соц. сетях, ответы на комментарии, инициация обсуждений	02.08.2018	02.12.2018	PR-специалист

Несколько раз неделю подготовка и публикация новых статей в Facebook, ВКонтакте, Telegram.	02.08.2018	02.12.2018	PR-специалист
Подготовка материалов для внутренних мероприятий			Директор по персоналу
Проведение внутренних мероприятий	02.08.2018	02.12.2018	Исполнительный директор
Видео в YouTube и лайвстриминг в Instagram	02.08.2018	02.12.2018	Генеральный директор
Коллаборация с вузами Санкт Петербурга	02.08.2018	02.12.2018	Директор по персоналу

Проведение оценки эффективности 03.12.2018-17.12.2018			
Проведение повторного аудита	03.12.2018	17.12.2018	Директор по персоналу
Проведение оценки вовлеченности сотрудников	03.12.2018	17.12.2018	Директор по персоналу
Подготовка и предоставление списка рекомендаций для последующей корректировки стратегии	17.12.2018	28.12.2018	Директор по персоналу

Приложение II. Бюджетный план

Статья расходов	Описание	Сумма (руб.)
Разовые затраты		
Привлечение HR-специалиста на постоянную работу	4 т.р.	4000
Привлечение стажера PR и	3 т.р.	3000
Затраты на разработку <ul style="list-style-type: none"> – системы продвижения, вознаграждения сотрудников (3ч дир. По персоналу + 3ч работы со HR-менеджерами) – системы адаптации (3ч * 2-ёх специалистов) – плана задач для маркетолога и PR-специалиста по маркетингу (1ч дир. по персоналу и маркетолога) 	$3ч * 280 + 3ч * 2 * 220 = 2160$ $3ч * 2 * 220 = 1320$ $1 * 280 + 1 * 250 = 530$	4100
Затраты на подготовку материалов: <ul style="list-style-type: none"> – для сайта компании (3 ч. работы дир. по персоналу и исп. дир) – для соц.сетей (8ч работы маркетолога) – для изменений в корпоративных документах (3ч работы дир.по персоналу) – для внутренних мероприятий (1ч р.исп. дир-ра и дир. по персоналу) 	$3ч * (280 + 320) = 1800$ $8ч * 250 = 2000$ $3ч * 280 = 840$ $1 * 600 = 600$	5240 р.
Затраты на реализацию системы адаптации – 2ч. в неделю на каждого нового сотрудника (на протяжении месяца)	4 новых сотрудника * 2ч * 4 * 220 = 1760 р.	1760 р.
Курсы кадрового делопроизводства для дир. по персоналу	От 5 т.р. до 7 т.р.	5000-7000 р.
Проведение внутреннего тренинга по кадровому делопроизводству	$3ч * (280 + 220 + 220) = 2160$	2160 р.
Подготовка короткого приветственного видео	t – 30 мин рабочего времени ген. директора	

<i>Проведение фотосессии сотрудников для публикации на сайте</i>	3000 руб.	3000 р.
<i>Доработка сайта</i>	5000 руб.	5000 р.
Итог разовых затрат		34.260 р.
Ежемесячные расходы		
<i>Работа нового HR-специалиста</i>	40 т.р.	200.000
<i>Повышение заработной платы на 20% от суц.</i>	$1.2 * 560 - 560 = 112$	336.000.
<i>Оплата мобильной связи</i>	$14 * 700 =$	58.800
<i>Оплата курсов повышения квалификации,</i>	$1 \text{ т.р.} * 14 = 14 \text{ т.р.}$	84.000
<i>Публикация материала о компании в других группах соц. сетей</i>	$2 \text{ соц. Сети} * 2 \text{ групп} * 10\,000 = 40 \text{ т.р.}$	200.000 р.
<i>Проведение внутренних мероприятия исп. директором</i>	$1 \text{ ч} * 320 = 320 \text{ р.}$	1920 р.
<i>Реализация системы продвижения и развития персонала (1,5ч. в месяц на каждого сотрудника, кроме исп. дир и дир. по персоналу)</i>	$1,5 * 11 * 280 = 4620$	27.720 р.
<i>Коллаборация с вузами Санкт Петербурга (3ч в месяц одного HR-менеджера)</i>	$3 \text{ ч} * 220 = 660$	3960 р.
Итог ежемесячных затрат за период		912.400 р.
<i>Итог всех затрат (за 6 месяцев)</i>	946. 590 р.	